

KPMG

毕马威

# 潜蕴匠心 登峰不辍

2023年中国银行业调查报告



2023年5月

[kpmg.com/cn](https://kpmg.com/cn)

# 目录

卷首语	3
-----	---

## 01 综述 5

1. 经济和金融形势回顾及展望	6
2. 2022年银行业发展回顾及2023年趋势展望	15
3. 监管政策加力提效，维持稳健态势	53

## 02 行业热点话题 71

### 总论篇

差异化竞争时代的银行突围策略	72
----------------	----

### 战略及发展

1. 如何管理好战略周期后半程	81
2. 基于行业专业化的银行产业金融转型	95
3. 由“绿”变“金”：开启绿色金融价值实现新征程	107
4. 以客户为中心构建财务战略协同体系，让价值银行优势日渐凸显	117
5. 养老时代2.0下，银行业财富管理发展的机遇与挑战	128
6. 学思践悟的实战训练赋能支行长知行合一	141
7. 在“放管服”背景下，银行如何平衡防赌反诈账户管理合规与卓越客户服务体验的要求	146
8. 全渠道协同经营重塑零售银行核心优势	152



## 数字化转型

- 9. 数开新局——以数字化开创银行业高质量增长新局面 160
- 10. 银行业数字化转型深化落地：以“第一推动”策略有效应对组织治理症结 168
- 11. 银行业数字化转型的尽头在哪里？再议数字化成熟度评估体系 175
- 12. “数据二十条”政策背景下商业银行的应对之道 182

## 风险与合规

- 13. 稳步推进农村中小银行改革重组及风险化解 195
- 14. 新形势下商业银行流动性风险和资产负债管理的新挑战 202
- 15. 反洗钱的数字化趋势 208
- 16. 银行信审的智能化解决之道 215
- 17. 风险管理智能化的发展趋势与应用探索 219

# 03

## 商业银行财务摘要

224

## 联系我们

241

# 卷首语



张楚东

金融业主管合伙人  
毕马威中国

2023年以来，全球能源危机、通胀加速、地缘政治紧张，在国内外经济形势严峻的多重挑战下，全球银行业的经营环境充满了变化。银行战略制定及实施是否可以顺应浪潮，是否需要适时调整，给领导层提出了重要的思考方向。尽管如此，从一季度公布的经营指标来看，中国银行业的经营环境总体向好，规模保持较高增速，盈利水平企稳回升，资产质量和资本充足情况良好。党的二十大顺利召开，为社会经济发展指明了方向，也为银行业稳健发展提供了适宜环境。展望未来，宏观经济不确定性不稳定性依旧存在，行业监管持续趋严，对银行业的短期业绩表现、长期经营能力以及应对未来市场和政策变化的能力提出更高要求，亟需开拓发展新局面。

在本次报告中，我们从宏观角度出发，全面总结当前中国银行业在新时期面临的机遇与挑战，企望同业在不断提升经营韧性、有效应对风险的同时，积极打造面向未来的经营模式，从而真正建立起以价值创造为导向的新发展模式，在快速变化的世界中积极调整，登峰不辍，基业长青。



陈少东

金融业审计主管合伙人  
毕马威中国

当前百年未有之大变局仍在加速演进，在经济金融领域呈现全球资源配置成本上升、流动性收紧、金融风险承压等新特征。在此背景下，中国银行业展现出了强大的韧性，金融监管亦显示出极大的定力与魄力。“十四五”规划和2035年远景目标纲要明确提出了金融监管要求与期望，提高金融风险管理水平越来越成为当前银行业的重中之重。5月18日，国家金融监管总局正式挂牌成立，金融监管开启新征程。预计2023年，银行业监管坚持主线不改，严监管态势仍将延续，监管政策将继续引导商业银行加大对小微企业、科技创新、绿色发展等领域的支持力度，实现金融和实体经济的良性循环。

在撰写本年度的行业调查报告时，我们也了解到银行业决策层对于全面风险管理和精细化管理的诉求，如何将各维度风险整合管理，如何落地实施中国版新巴塞尔协议III的差异化监管、精细化计量、普惠型导向和数字化转型等新监管要求，我们以前瞻性视角进行深度探讨和解读，深挖行业数字化、智能化风险管理新生机！





## 史剑

银行业主管合伙人  
毕马威中国

近年来，在金融监管机构、原中国银行保险监督管理委员会（以下简称“银保监会”，全文同）陆续出台和发布的金融科技发展规划和数字化转型指导意见等监管政策导向下，商业银行数字化转型布局正逐步走向纵深，金融服务、业务运营与数字的融合、科技驱动与数据赋能也成为了关注的焦点。但知易行难，如何以数字化为锚点，全面升级传统经营模式和管理模式，促进产业金融、绿色金融转型？如何真正践行数字化战略落地，赋能银行产品、服务、商业模式、风控等多维度创新，衡量产效管理能力？如何聚焦数据治理、反洗钱管理、业财融合、组织变革与人才培养、客户体验优化，创新业务场景以实现银行价值增长？在飞速变化的市场中，村镇银行又将如何提升自身公司治理、内部控制及流动性风险管控水平等等，都是当前处于变革关键期的银行亟需突破的转型痛点。

党的二十大报告擘画了发展蓝图，中国银行业应把握战略机遇和发展窗口期，深化科技金融转型，稳步推进普惠金融、绿色金融、财富金融升级，将综合化、数字化纵深发展，推动金融服务生态全面高质量增长。



## 李砾

金融业合伙人  
毕马威中国（本刊主编）

这是毕马威第十七次发布面向中国银行业的年度调查报告。本次报告涵盖中国经济金融形势分析、银行业发展回顾及展望、监管政策解读、行业热点话题、银行业绩数据等主要内容。贴合时下行业环境不确定性影响突出的大背景，为深入剖析热点问题，洞悉发展趋势，我们特别邀请了来自毕马威中国银行业各服务条线咨询团队的专家，以全新的研究视角和方法论聚焦银行业数字化转型、可持续发展、风险管理、数据驱动、管理合规等话题，从业界最佳实践、技术发展趋势、创新业务场景出发，深度分享我们对行业现状的独家洞见，献策创新方案的思路与落地研究。在此我由衷感谢积极参与此次探讨及撰稿的同事们。此外，我们对150家上市及非上市商业银行在2022年度的经营指标进行了逐一地整理，并从业务规模、盈利水平、资产质量、资本充足水平等多个关键指标进行了深度剖析，希望能为同业决策提供有价值的参考。

我们希望能以行业服务者的角度抛砖引玉，整合多维资源，融汇多方观点，与同业深入探讨银行业务发展破局点，助力银行业变中求进，行稳致远，再创辉煌！

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

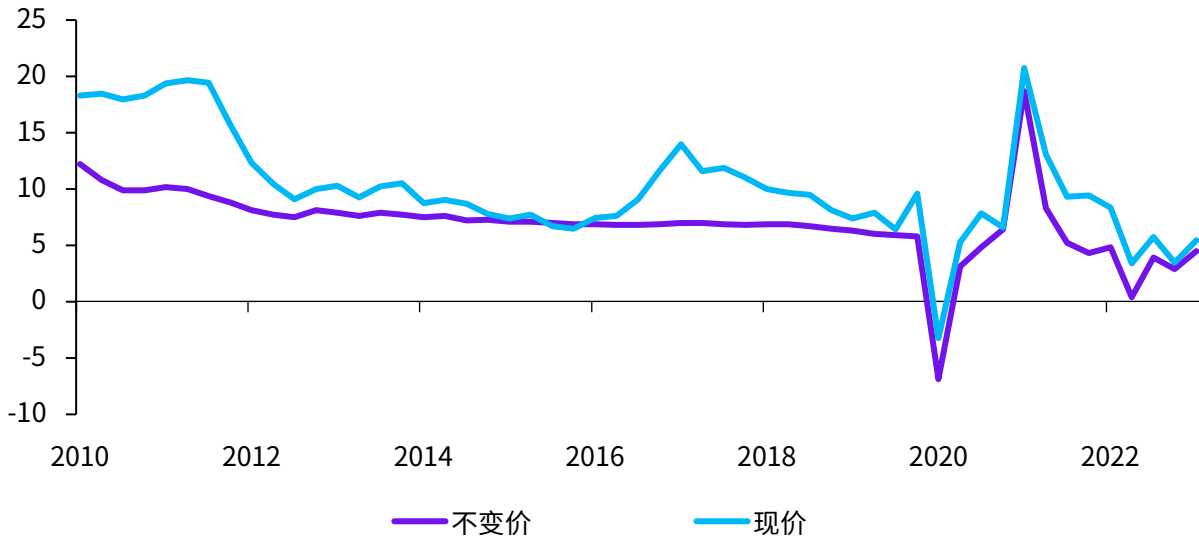
## 中国经济处于复苏早期 增长动能需进一步修复

回顾2022年，我国宏观经济面临多重下行压力，经济增速有所放缓。来自以下几个方面的挑战尤其影响显著。首先，新冠疫情持续传播，对经济社会带来影响。其次，房地产市场持续承压，房地产投资出现历史上首次下降，全年同比增速为-10%，拉低了2022年GDP增速1.7个百分点。第三，美联储快速加息引发全球经济和金融市场大幅波动，为了稳增长，我国采取了降息、降准等相对宽松的货币政策，中美货币政策的差异加大了去年我国金融市场的波动，对汇率、跨境资本流动等带来冲击。第四，地缘政治不确定性加剧，俄乌冲突推升了全球通胀走势，同时中美博弈进入新常态。几大挑战叠加使得2022年我国经济增速有所回落，全年增长3.0%。

进入2023年以来，随着我国从疫情防控中快速走出，经济稳步重启。服务业的强劲复苏，出口的超预期增长，以及房地产从低位修复支撑一季度中国经济呈现恢复向好的态势。2023年一季度中国经济同比增长4.5%，较去年四季度增速提升1.6个百分点。不过也要看到，当前我国经济复苏依然处于早期，各行业的恢复态势并不均衡，服务业的恢复速度快于工业，大企业景气度的修复好于中小企业，民营企业信心依然有待提升，经济回升基础仍需巩固。同时当前国际环境仍然复杂多变，全球经济放缓将制约中国出口未来增速。未来一段时间，宏观政策依然需要保持一定力度，加大释放内需潜力，支撑经济平稳增长。我们预计随着就业形势改善，叠加政策支持和消费场景的增加，消费对经济的拉动作用将逐步增强，投资增长继续保持稳定，产业持续转型升级将对我国经济发展注入新动力。此外，2022年基数较低，也有利于今年同比增速提升。我们预期中国经济2023年有望实现5.7%的增长。



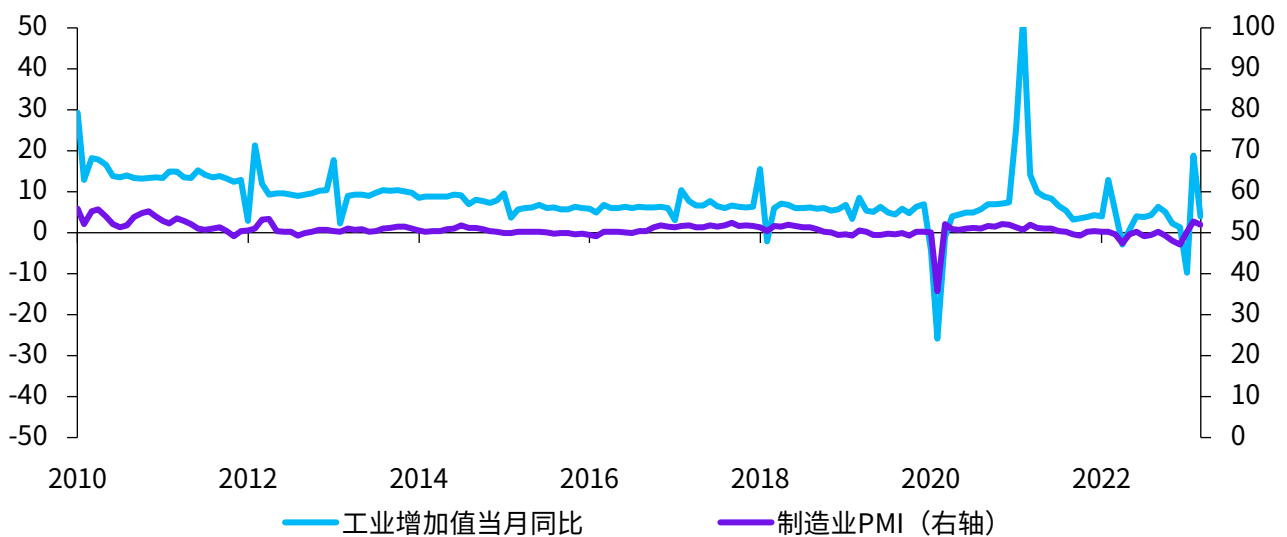
图1 GDP增速，当季同比，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

产出方面，2022年受疫情防控影响，企业生产时长回落，供应链压力有所加大，叠加市场需求疲软，拖累工业生产。2023年1月以来随着稳增长政策持续显效，市场需求回暖，产业链供应链加快恢复，工业生产正在稳步修复过程中，全国规模以上工业增加值2023年一季度同比增长3.0%，较去年四季度回升0.2个百分点（图2）。但是也要看到，工业生产的复苏之于服务业的修复来说表现偏弱，一季度服务业增加值同比增长5.4%，较四季度提升3.1个百分点，增速回升明显。相对较高的库存水平、工业企业利润下降，以及全球经济增速放缓导致海外需求走弱对工业生产形成一定拖累。从最新的数据来看，当前我国经济依然处于复苏早期阶段，制造业PMI和产能利用率有所回落，工业生产动能仍有待进一步提升。

图2 工业增加值与制造业PMI



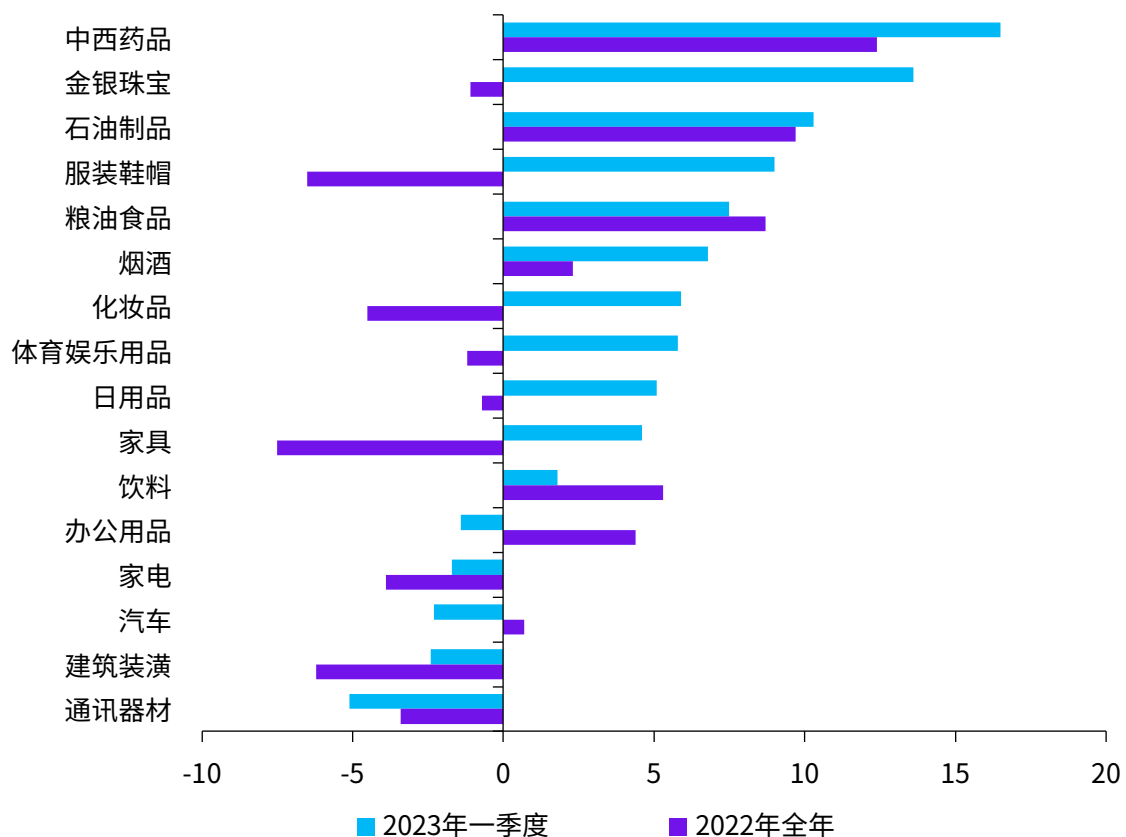
数据来源：Wind, 毕马威分析



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，2022年全国社会消费品零售总额累计同比下降0.2%，显著低于疫情前的平均增速水平。从消费品类别来看，居家生活和必需品商品销售表现较好，但线下接触性的服务消费受疫情影响较大，2022年降幅明显。今年以来，消费整体呈现复苏向好的态势，一季度最终消费支出拉动经济增长3个百分点，对经济增长的贡献率为66.6%。伴随消费场景限制解除和促消费政策的发力，与居民线下社交活动相关的消费品类，如金银珠宝、服装鞋帽、烟酒、化妆品、体育娱乐用品等零售额增速均较去年有较大提升（图3）。此外，餐饮、旅游等服务性消费回升明显，对经济增长的拉动作用增强。但也要看到，当前消费修复仍处于初步阶段，汽车和住房类消费还有待进一步提振。一季度央行城镇储户调查显示，倾向于“更多投资”的居民从2022年四季度的15.5%回升至2023年一季度的18.8%，倾向于“更多消费”的居民比重也小幅提升，反映了居民的投资和消费意愿均有不同程度的修复。下一阶段随着就业形势逐步改善、促消费政策不断发力以及消费场景的增多，居民消费能力和消费意愿有望进一步提升，我们预计部分居民储蓄会流向消费领域，另一部分随着金融市场表现改善，将会转化为投资支出。

图3 限额以上消费品零售额增速，累计同比增速，%

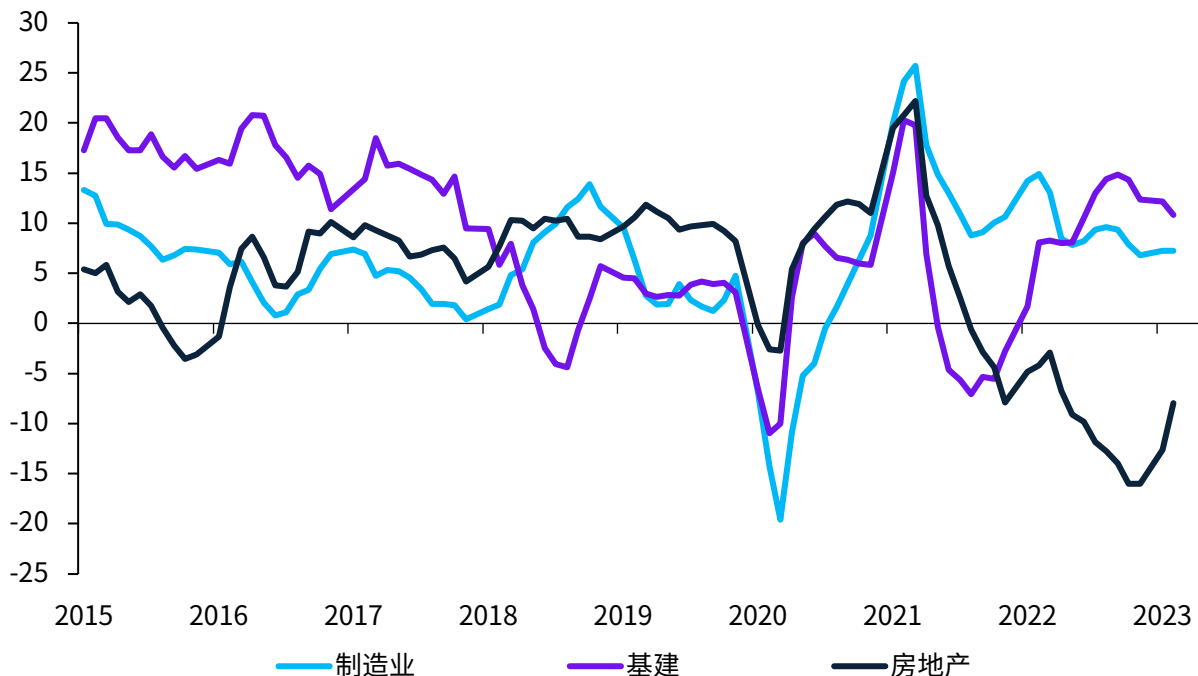


数据来源：Wind, 毕马威分析

在投资的三大支柱中，2023年一季度制造业和基建投资继续延续2022年态势稳步回升，“保交楼、稳民生”政策取得明显成效，房地产投资降幅有所收窄（图4）。今年以来我国制造业投资持续稳步发展。一是经济活动的恢复、新兴产业景气改善等因素支撑制造业投资扩张。二是一季度出口强劲进一步激发制造业投资活力，以新能源汽车为代表的机电及高新技术产品出口表现亮眼，带动企业扩大资本开支。三是政策支持制造业高质量发展，提振企业投资信心。此外，宏观政策的支持力度持续加大，基建投资继续保持较快增速，对经济稳增长形成有力支撑。

房地产投资方面，受资金流紧张、市场预期转弱等因素影响，2022年房地产市场持续承压，全年房地产开发投资同比下降10%，历史上首次出现下降。去年下半年以来，政府从需求侧、供给侧出发，相继出台一系列政策稳定市场主体。随着“保交楼、稳民生”政策力度增强，今年一季度竣工面积同比增速增长14.7%，但新开工面积表现依然疲弱，同比增速下降19.2%。一季度房地产开发投资总额为2.5万亿元，较去年同期下降5.8%，显示房地产市场仍在调整和修复过程之中。从房地产销售来看，去年受疫情影响推迟或累积的刚需与改善购房需求在今年一季度集中释放，叠加房地产调控政策持续宽松，一季度全国商品房销售面积达3.0亿平方米，同比增速下降1.8%，降幅较上年末大幅收窄。作为房地产市场的先行指标，销售数据向好将在未来一段时间内对房地产新开工和投资产生积极影响，预计房地产市场在今年将继续温和回暖。

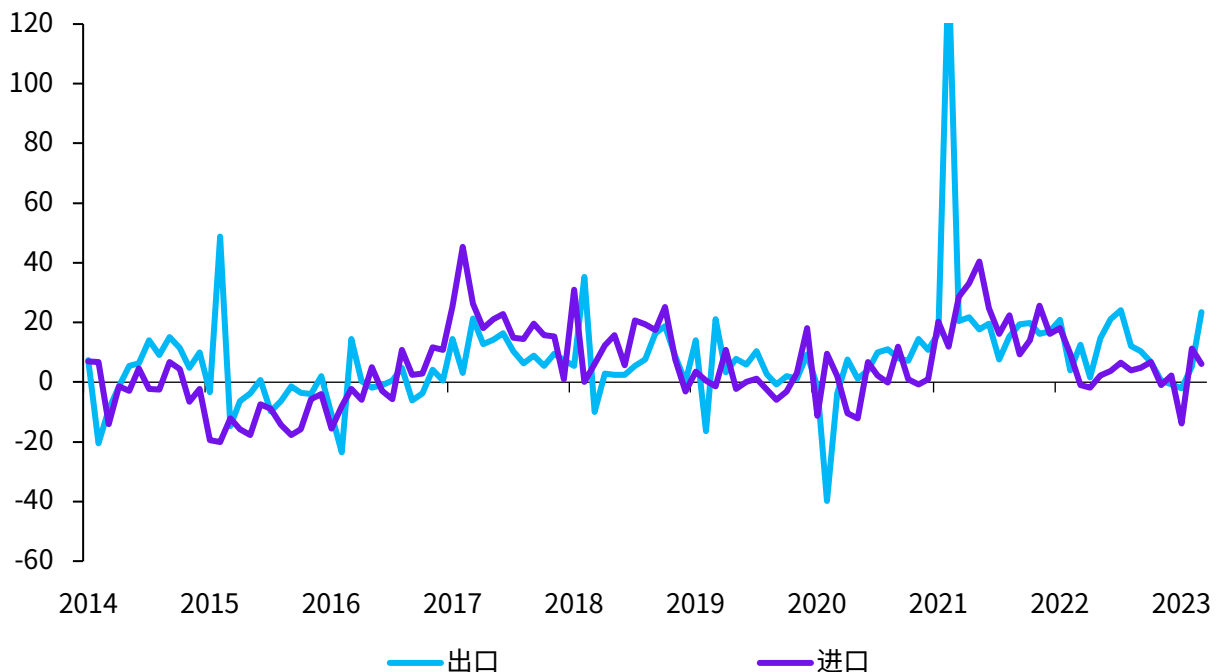
图4 固定资产投资分部门，当月同比，3月移动平均，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

过去3年，由于国内外疫情防控以及政策救助重点的不同，中国凭借完备的供应链和制造业优势抓住了海外需求高增的红利，出口实现大幅增长，成为拉动中国经济增长的主要引擎。2022年前三季度净出口对GDP累计同比贡献率超30%，是过去20多年来的最高值。然而全球经济下行压力加大导致四季度外需明显走弱。2023年一季度我国出口同比增长8.5%，较前两个月的0.9%显著回升，其中3月当月出口同比增速达到23.4%，大幅超出市场预期（图5）。一方面我国出口结构不断升级，商品逐步向高端制造业和装备制造业转化。以电动汽车、锂电池、太阳能电池“新三样”为代表的高新技术产品出口表现亮眼。今年一季度三者合计出口增长66.9%，同比增量超过1,000亿元，拉高了出口整体增速2个百分点，新动能的成长对我国外贸促进作用明显。另一方面，尽管发达国家需求有所回落，但我国对“一带一路”沿线国家、区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）成员国等新兴市场出口继续保持较高增速。一季度我国对东盟出口同比增速达到28%，其中3月当月出口金额达到3,852亿元，创下单月历史新高。展望未来，二季度出口增速在去年同期低基数的影响下，将会出现一定提升。然而由于发达经济体通胀依然保持在较高水平，叠加欧美银行业风险正在加大，全球经济增速总体放缓，预计今年下半年我国出口仍将面临一定压力。

图5 进出口活动，当月同比，%

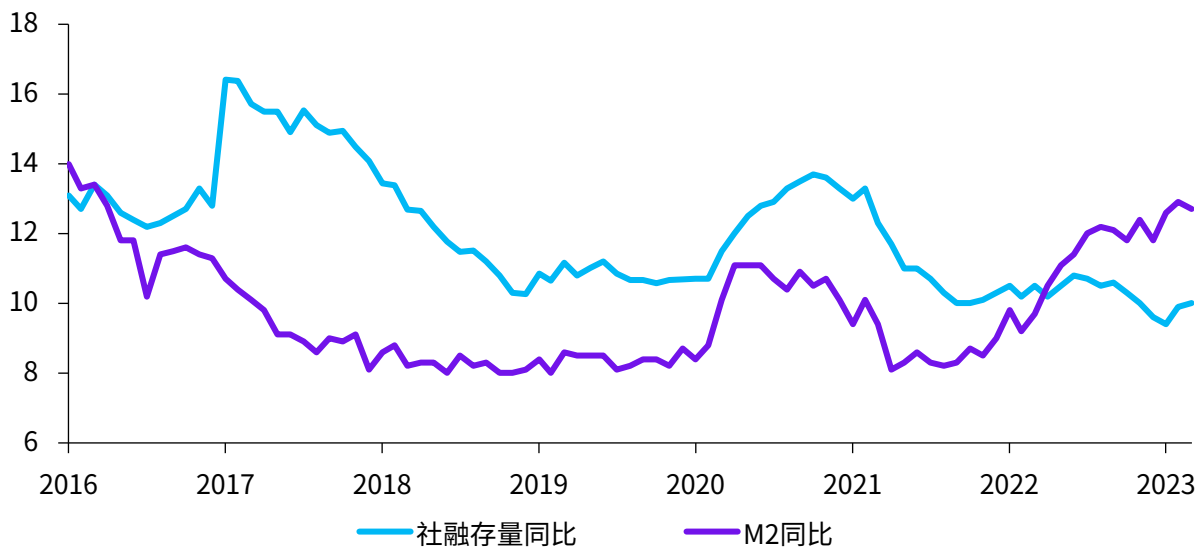


数据来源：Wind, 毕马威分析



从金融数据来看，2022年全年我国货币信贷总量合理增长，广义货币供应量（M2）余额为266.4万亿元，同比增长11.8%。社会融资规模平稳增长，2022年新增社会融资规模32万亿元，较上年同期多增6,689亿元。受疫情扰动、资本市场低迷、投资者风险偏好降低等因素影响，社会融资规模增速走弱，2022年全年同比增长9.6%。2023年一季度我国新增社会融资规模14.5万亿元，较上年同期多增近2.5万亿元。一季度新增社融数据表现亮眼，随着经济从疫情中快速恢复，企业加速复工复产，2-3月市场对资金的需求大幅增长，带动3月社会融资规模存量增速回升至10.0%（图6）。货币供给方面，M2增速升至12.7%。主要由三方面拉动，第一，由于一季度信贷增速回升，存款派生能力较强；其次，实体部门风险偏好有所下降，理财等资管产品资金回流表内；第三，降准资金落地，财政政策持续发力，带动广义货币供给量增加。

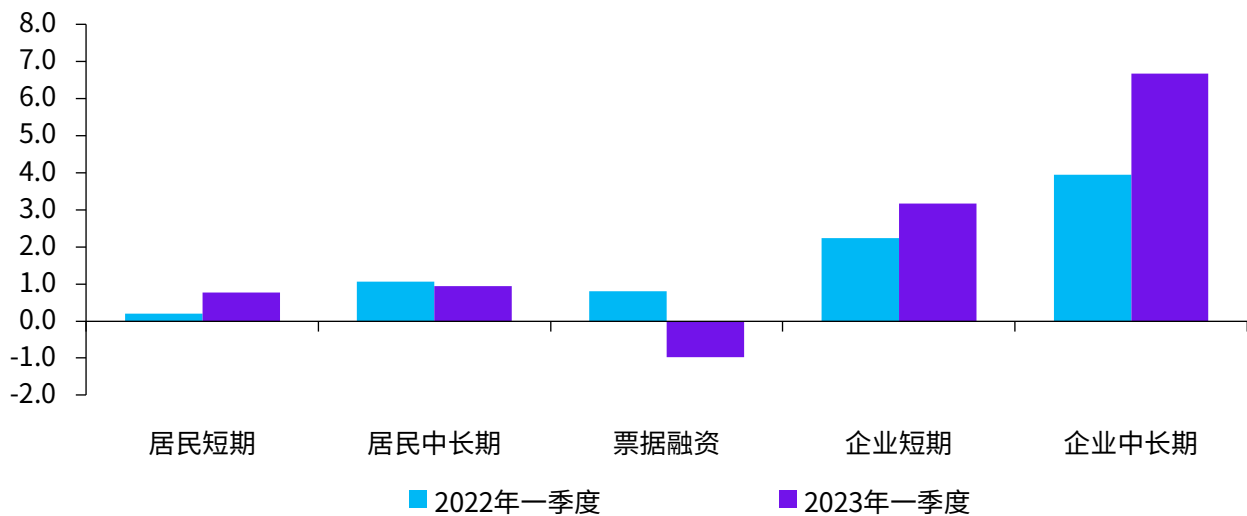
图6 社会融资规模存量与M2增速，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

人民币贷款是社会融资的主要贡献项。一季度新增人民币贷款约10.7万亿元，较上年同期多增约2.3亿元，占新增社会融资规模比重达到74%。央行一季度调查问卷显示，银行贷款需求指数从去年四季度的59.5%回升至一季度的78.4%，较去年同期提高6.1个百分点，为近十年同期新高。从结构上来看，一季度信贷投放结构仍表现企业强、居民弱的特征。得益于政策层面引导银行加大对基建、制造业、房地产等领域的信贷支持力度，叠加经济持续复苏，一季度企业中长贷表现强劲，较去年同期大幅多增2.7万亿元（图7）。截至3月末，制造业中长期贷款余额同比增长41.2%，基础设施领域中长期贷款余额同比增长15.2%，均好于各项贷款增速。此外，企业短贷也有不错的表现，较去年同期新增近1万亿元，对票据融资形成替代。居民方面，住户中长期贷款受房地产市场低迷的影响表现依然偏弱。而去年年底防疫放开之后，服务消费好转带动居民消费和短期贷款增加。此外，金融体系加强对实体经济薄弱环节的支持力度，有效地支持了个体工商户和小微企业的生产经营活动，相对较低的利率也带动个体工商户经营贷款规模增加。总体来看，一季度居民短期贷款达到近7,700亿元，较上年同期多增5,700亿元。

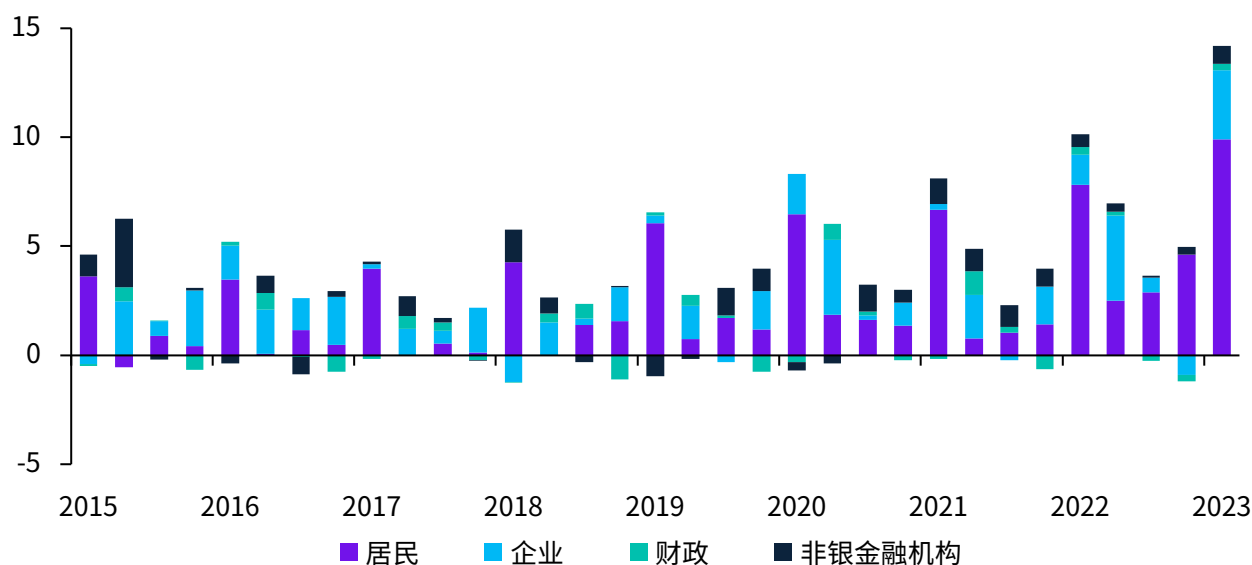
图7 人民币贷款结构，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

存款方面，一季度人民币存款新增15.4万亿元，同比多增4.5万亿元。其中住户存款新增9.9万亿元，同比多增约2万亿元（图8）。一方面受春节效应影响，企业节前发放各种薪资、奖金，导致1月居民新增存款规模较大；另一方面，股市、房地产市场表现依然较为疲弱，对居民投资预期造成一定影响，居民倾向更多的储蓄。需要注意的是，我们看到3月居民新增存款同比增幅约为2,051亿元，较前两个月的1.8万亿元大幅回落。展望未来，经济基本面的持续改善有望带动预防性储蓄的释放，我们预计部分储蓄会流向消费和投资领域。此外，非金融企业存款一季度增加3.18万亿元，反映了企业的贷款需求正在持续释放，带动相关的存款派生。

图8 金融机构新增人民币存款分部门，当季值，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

## 宏观政策持续发力 稳定经济增长

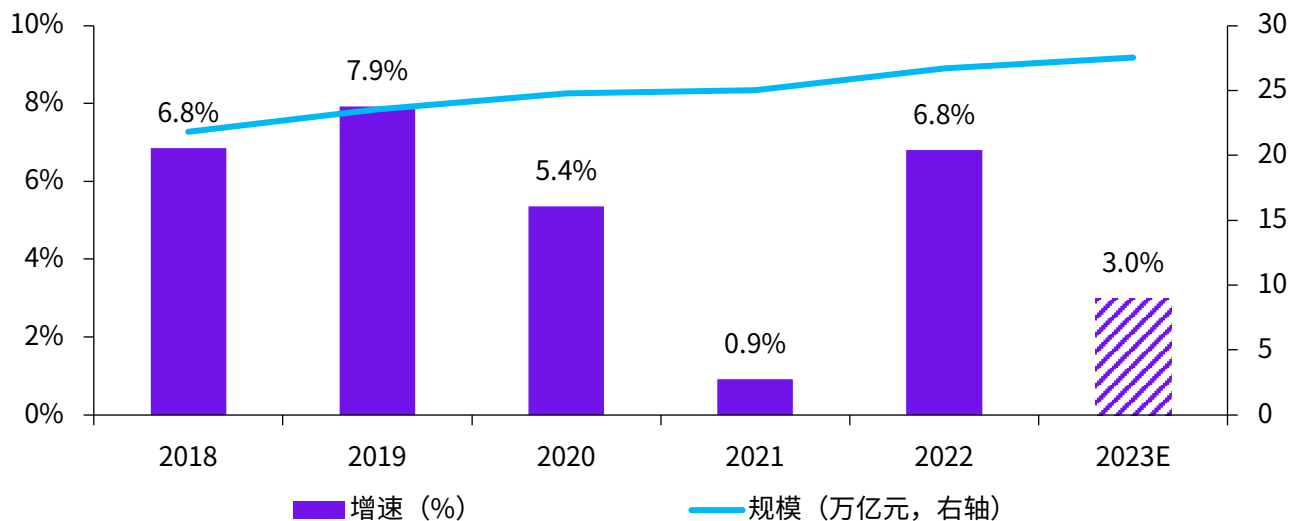
为推动经济运行整体好转，宏观政策也在加大发力，确保经济稳增长。2023年4月28日中共中央召开政治局会议，会议指出，当前我国经济运行好转，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力得到缓解，然而内生动力还不强，需求仍然不足。恢复和扩大需求是当前经济持续回升向好的关键所在。宏观政策要保持连续性稳定性针对性。积极的财政政策要加力提效，稳健的货币政策要精准有力。加强各类政策协调配合，形成扩大需求的合力。

在财政政策上，积极的财政政策要加力提效。“加力”关注的是量，也就是说财政支出要保证一定的规模，适度加大财政政策的扩张力度，通过专项债、财政贴息等工具保障稳增长。“提效”关注的是质，也就是说在加大财政支持力度的同时，也要提高支出效率，实现更好的政策效果。今年我国地方政府专项债拟发行3.8万亿元，较去年增加1,500亿元，以确保政府投资力度不减并适当扩大专项债券资金投向领域和用作项目资本金范围。



此外，今年财政支出将达到27.5万亿元，同比增加3%（图9）。截至3月末，公共财政支出达到近6.8万亿元，同比增长6.8%，完成今年预算的24.7%，进度较去年同期加快0.9个百分点。民生保障领域仍为主要支出方向，占财政支出比重的42%。需要注意的是，政府债务付息压力明显加大。一季度债务付息支出2,309亿元，同比增长15.9%。地方政府需要进一步优化债务期限结构，降低利息负担，遏制增量、化解存量。

图9 全国一般公共预算支出规模



数据来源：财政部, 毕马威分析

在货币政策上，一季度我国货币政策坚持稳字当头、稳中求进，支持经济稳增长的取向，在总量和结构两个维度持续发力，强化对重点领域和薄弱环节的支持。总量方面，3月17日央行宣布全面降准25个基点，补充银行中长期流动性，稳固经济复苏基础。结构方面，今年以来，人民银行继续发挥结构性货币政策的精准导向作用，引导金融机构加大对普惠金融、科技中小、科技创新等领域的金融服务，增强经济增长的潜能。截至今年3月末，央行共计出台结构性货币政策工具17项，余额达到了6.8万亿元，较2022年末余额提高约4,000亿元。

今年以来，欧美银行业相继出现危机，利率风险引起了更多关注。过去几年间，我国货币政策坚持以我为主，利率并未出现大起大落，总体风险可控。展望下一阶段，央行将继续实施稳健的货币政策，保持货币信贷合理增长，确保利率水平合适。预计未来降准降息空间依旧存在。同时，央行将继续发挥好结构性货币政策工具的引导作用，将更多金融资源向民营小微企业、科技创新、绿色发展等重点领域和薄弱环节倾斜。此外，去年政策性开发性金融工具，有效支持了基建投资的扩张，形成稳经济、带就业、促消费的综合效应。今年央行也将加大利用政策性开发性金融工具支持财政开支，拉动有效投资。



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

## 2



# 2022年银行业 发展回顾及2023年 趋势展望

## 2022年银行业发展回顾

2022年以来，央行和银保监会深入落实国务院稳经济一揽子政策和接续措施，引导银行保险机构持续提升服务实体经济质效，特别是加大对小微企业等重点领域和薄弱环节的支持力度。在持续加强金融服务的同时，我国银行业总资产实现稳健增长，主要经营和风险指标处于合理区间。

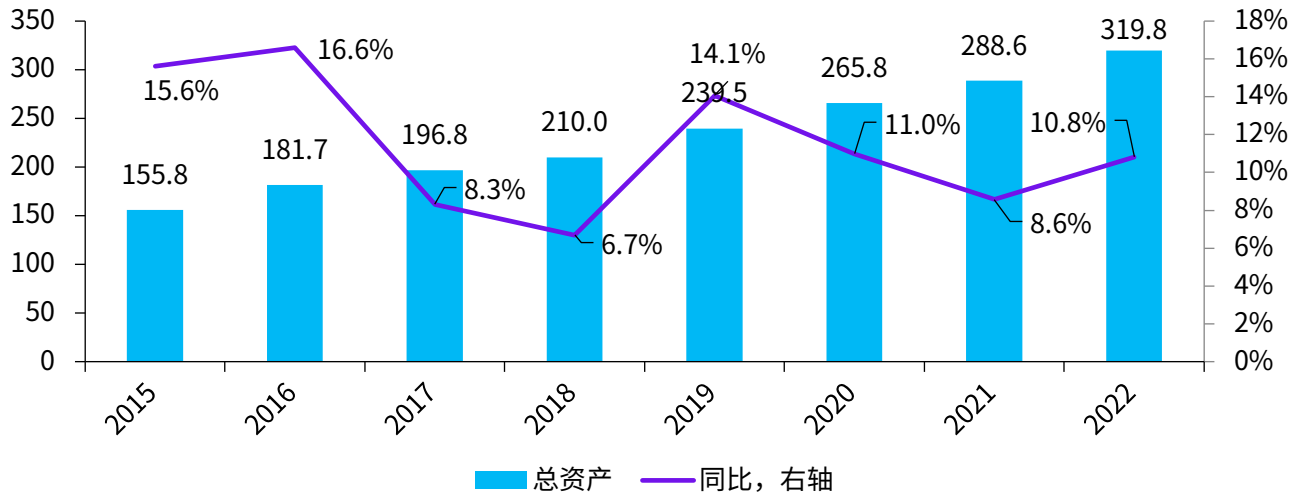


## 资产端

### 资产规模持续增长，同比增速回升

截至2022年末，商业银行资产总额达到人民币319.8万亿元，同比增长10.8%，增速较上年上升2.2个百分点。商业银行资产在经历了2020和2021两年的短暂回调后，再次恢复了较快增长（图1）。

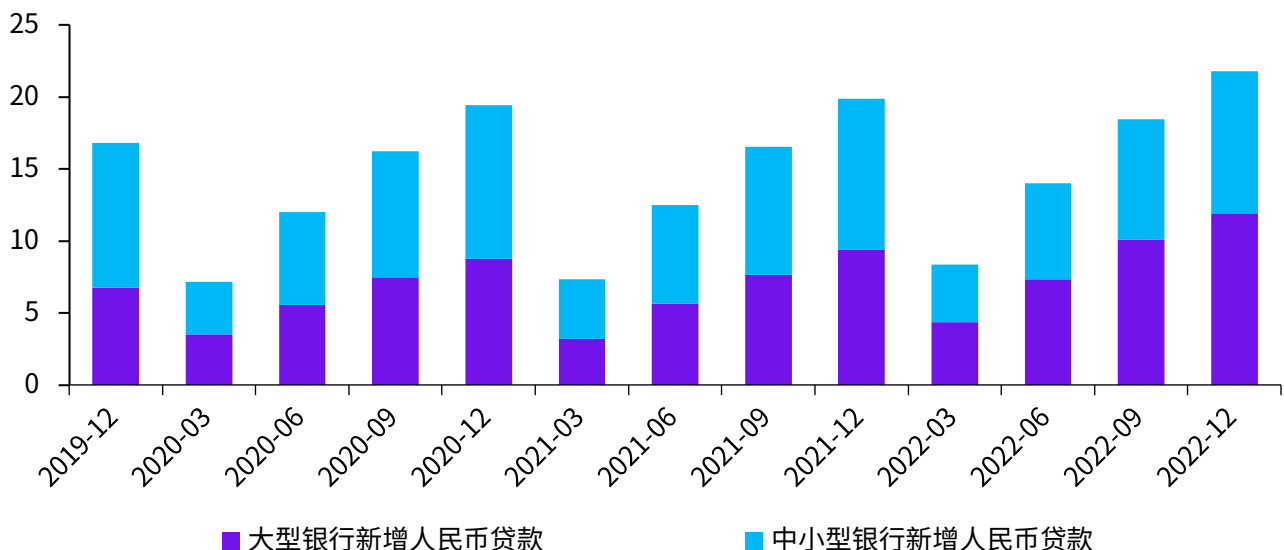
图1 商业银行总资产规模，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

银行贷款的增加是资产规模较快增长的主因。央行数据显示，截至2022年底，金融机构累计新增人民币贷款总额21.3万亿元，较2021年底增加1.4万亿元，上涨7%。其中中资大型银行<sup>1</sup>2022年新增人民币贷款规模为11.9万亿元，同比增长27%；中资中小型银行<sup>2</sup>2021年新增人民币贷款9.9万亿元，同比减少6%（图2）。

图2 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

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> 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

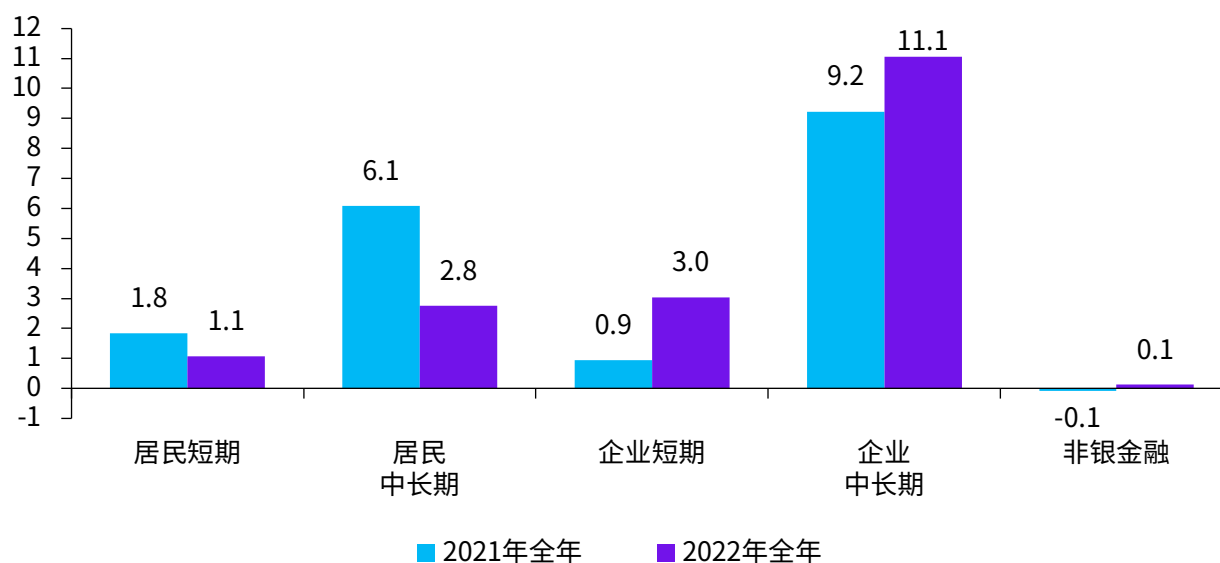


## 2022年贷款呈现企业强、居民弱的特征

分部门来看，2022年呈现出企业强、居民弱的特征（图 3）。从企业部门来看，2022 年企业中长期贷款总额达11.1万亿元，较2021年多增近2万亿元，增幅达20%。企业短期贷款总额为3万亿元，较2021年多增2.1万亿元，同比增幅达220%。这主要得益于2022年货币政策通过加强引导，信贷结构持续优化，制造业、基建、房地产和小微企业等重点领域和薄弱环节进一步得到支持。

从居民部门来看，2022年全年居民中长贷总额为2.8万亿元，较2021年减少3.3万亿元，降幅达55%。居民中长贷主要为房地产贷款，受去年房地产市场低迷及疫情防控等因素影响，表现较弱。2022年居民短期贷款总额为1.1万亿元，较2021年减少7,000亿元，降幅为41%。居民短贷主要与消费相关，主要由于去年疫情影响下，居民收入和收入预期较弱，支出意愿转弱，对消费信贷的需求减少。随着政策将促消费、扩内需定为重点工作任务，叠加经济复苏带来的居民信心修复和收入增加，预计2023年居民贷款有望回暖。

图3 新增人民币贷款构成，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

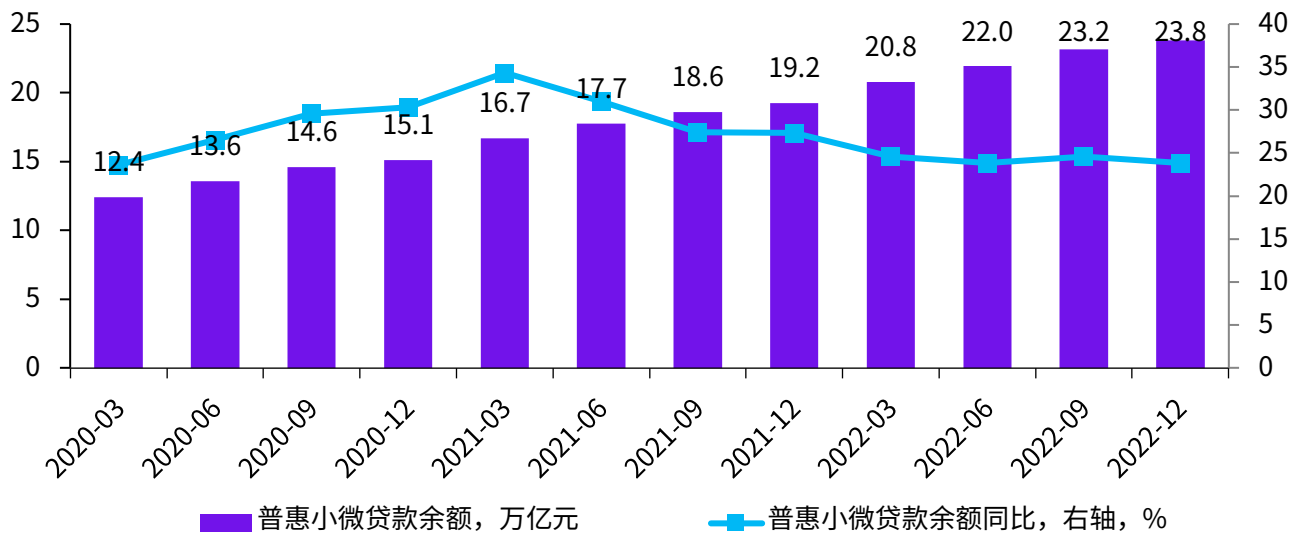
## 制造业、普惠小微和绿色贷款保持较快增速，增强购房者信心是房地产贷款企稳的核心

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。

2022年全年投向制造业的中长期贷款余额同比增长36.7%，比各项贷款增速高26个百分点。

截至2022年末，金融机构所发放的普惠型小微企业贷款余额超过23万亿元，普惠型小微贷款余额同比增长23.8%，比各项贷款余额增速高出12.7个百分点，贷款利率也在持续下降；2022全年新增4.6万亿元，同比多增4,400亿元。其中，大型商业银行普惠小微贷款规模最大，达到8.6万亿，在银行业之中的占比为37.42%。其余3类金融机构的小微贷款占比分别为：农村金融机构占比30.6%，股份制商业银行占比17.6%，城市商业银行14.4%（图4）。

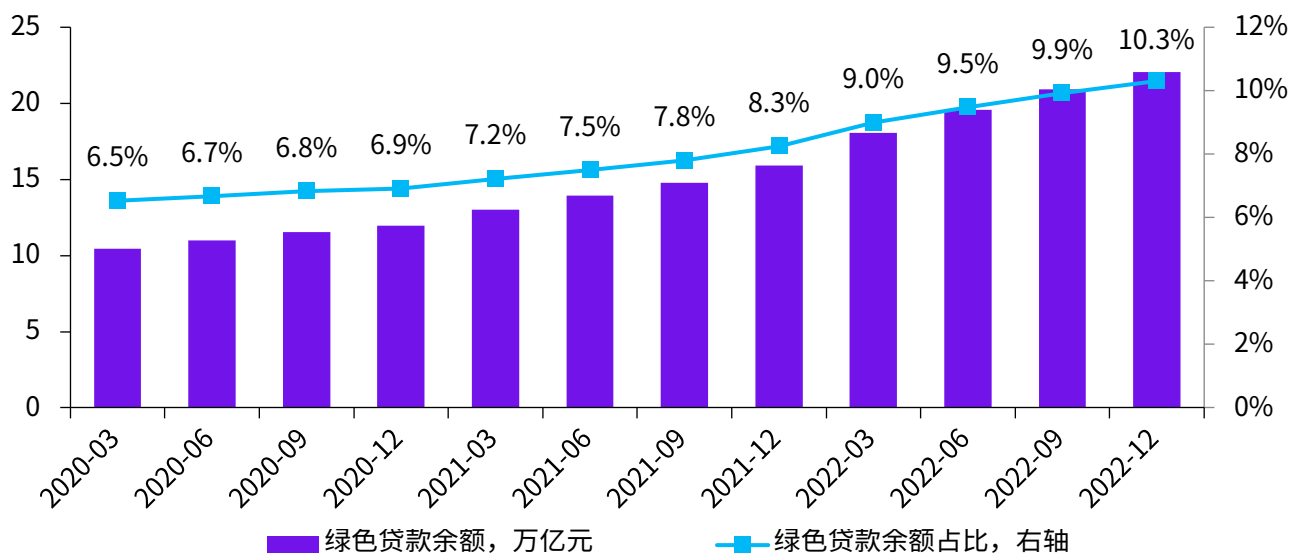
图4 金融机构向普惠小微企业发放人民币贷款余额，当季值



数据来源：Wind, 毕马威分析

2022年2月《金融标准化“十四五”发展规划》提出要加快完善绿色金融标准体系，运用金融工具提升绿色金融高质量发展。2022年末绿色贷款余额22万亿元，同比增长38.5%，高于各项贷款增速28.1个百分点，全年新增6万亿元（图5）。央行数据显示，2022年投向具有直接和间接碳减排效益项目的贷款分别为8.6万亿元和6.1万亿元，合计占绿色贷款的66.7%。

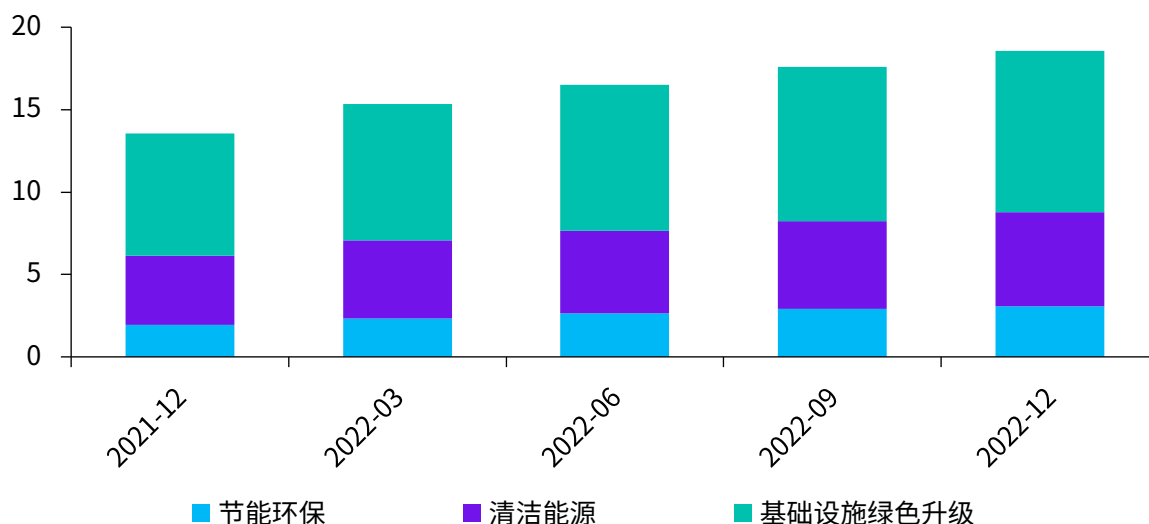
图5 绿色贷款余额及占比，当季值



数据来源：Wind, 毕马威分析

分用途来看，2022年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9.8万亿元、5.7万亿元和3.1万亿元，同比分别增长32.8%、34.9%和59.1%（图6）。

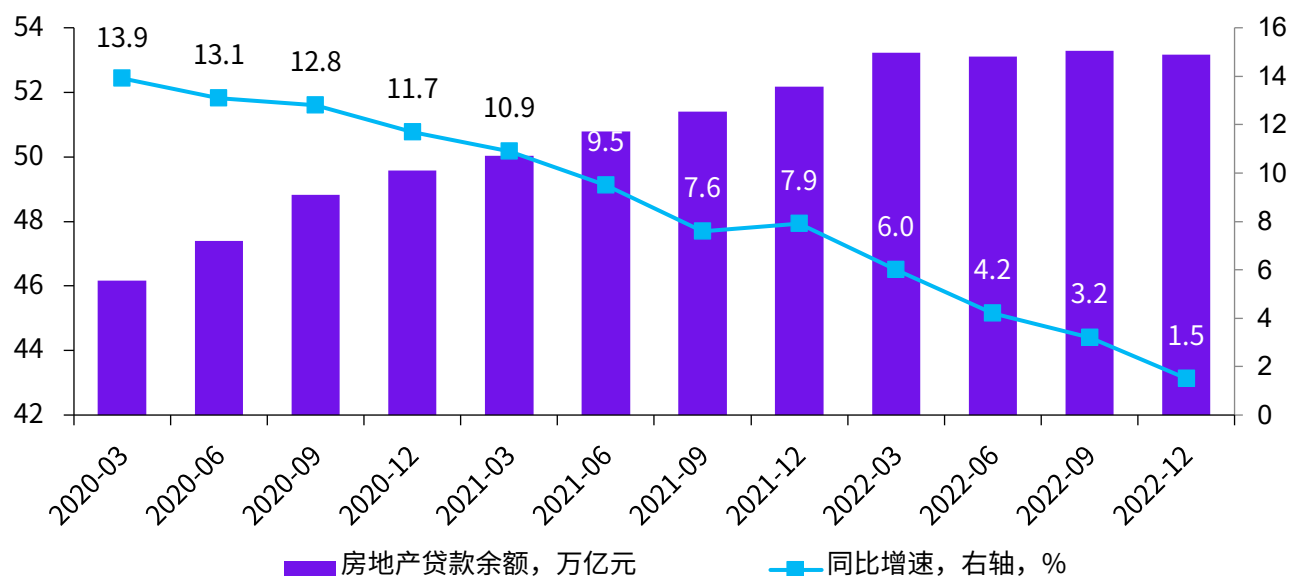
图6 2022年中国绿色贷款余额的主要构成，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

2022年末房地产贷款余额53.2万亿元，同比增长1.5%，比上年末增速低6.4个百分点（图7）。2022年全年房地产市场低迷，在多重超预期因素影响下，房地产呈现出市场销售回落、多家民企债务违约、土地市场流标持续等特点，房企销售全面萎缩。在此背景下，各种宽松政策优化贯穿全年，中央及地方多次提及“支持刚性和改善性住房需求”，去年底“金融16条”政策出台，支持房企融资“三箭齐发”，但由于市场预期不明朗所带来的居民信心不足导致购房者入市仍谨慎。

图7 房地产贷款余额及同比，当季值

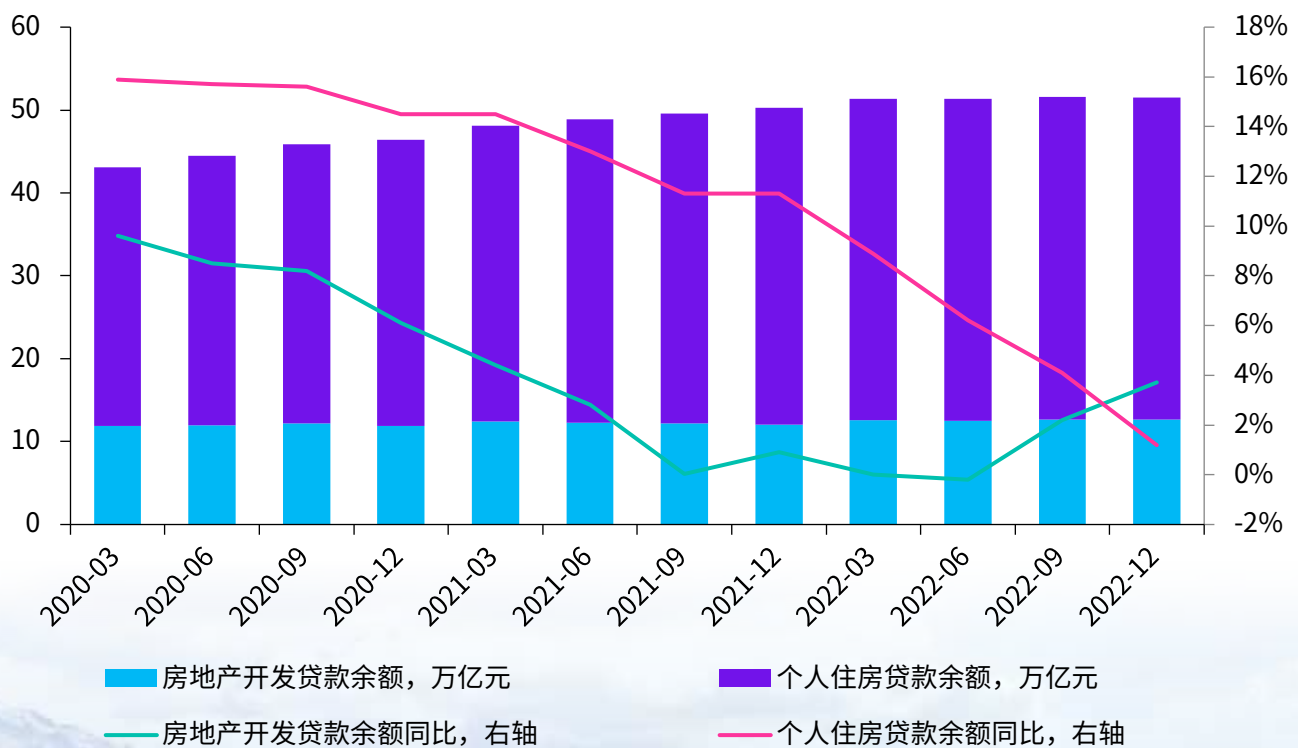


数据来源：Wind, 毕马威分析



具体来看，房地产贷款包括房地产开发贷款和个人住房贷款。2022年房地产贷款增速回落，主要是由于个人住房贷款的增速回落。2022年末，房地产开发贷款余额12.7万亿元，同比增长3.7%，增速比三季度末高1.5个百分点，比上年末高2.8个百分点；个人住房贷款余额38.8万亿元，同比增长1.2%，增速比上年末低10个百分点（图8）。随着2022年底央行设立2,000亿元保交楼结构性贷款工具的设立，以及2023年1月对首套住房商业性个人住房贷款利率下限的阶段性取消，居民的购房意愿有望得到边际修复。但房地产市场的提振仍需居民购房信心和收入的持续改善，增强购房者信心、稳房价、稳预期将是今年政策发力的重点。

图8 房地产开发及个人住房贷款余额，当季值

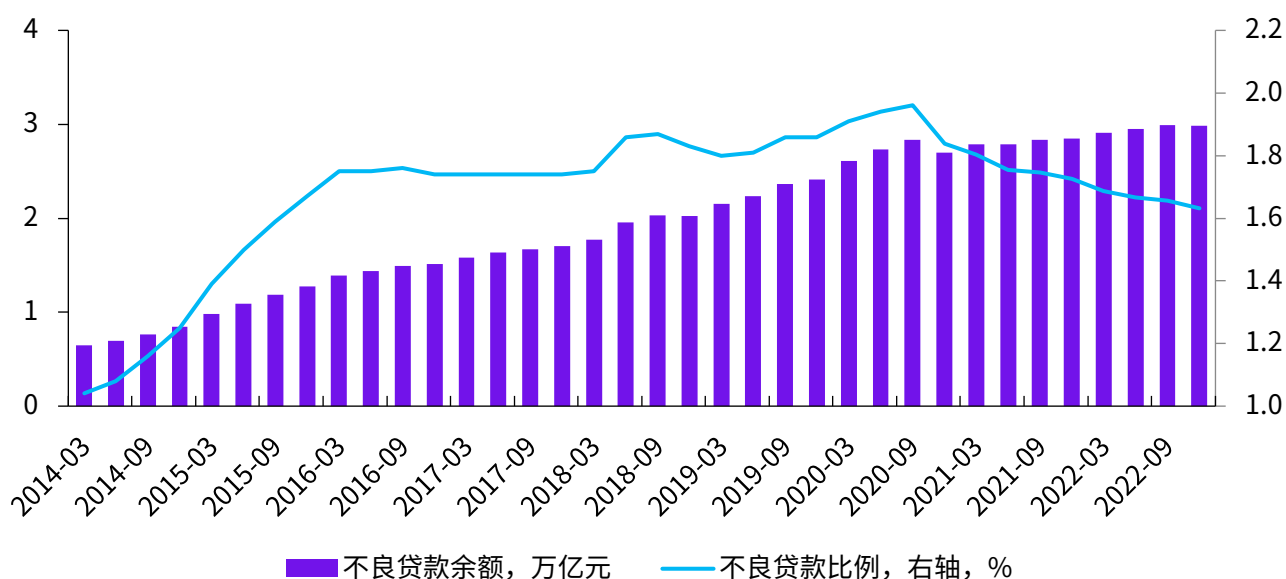


数据来源：Wind, 毕马威分析

## 银行业整体不良率下降明显，风险抵补能力位于合理区间

截至2022年末，商业银行不良贷款总额为2.98万亿元，同比增速4.8%，较上季度增速有所回落，总体还是继续保持低增长态势。近几年来，不良资产余额上升的趋势已经得到遏制，资产质量改善明显，不良资产上升幅度持续低于资产增速。2022年12月末商业银行整体不良贷款率1.63%，同比下降10个BP，连续九个季度出现下降（图9）。

图9 商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值

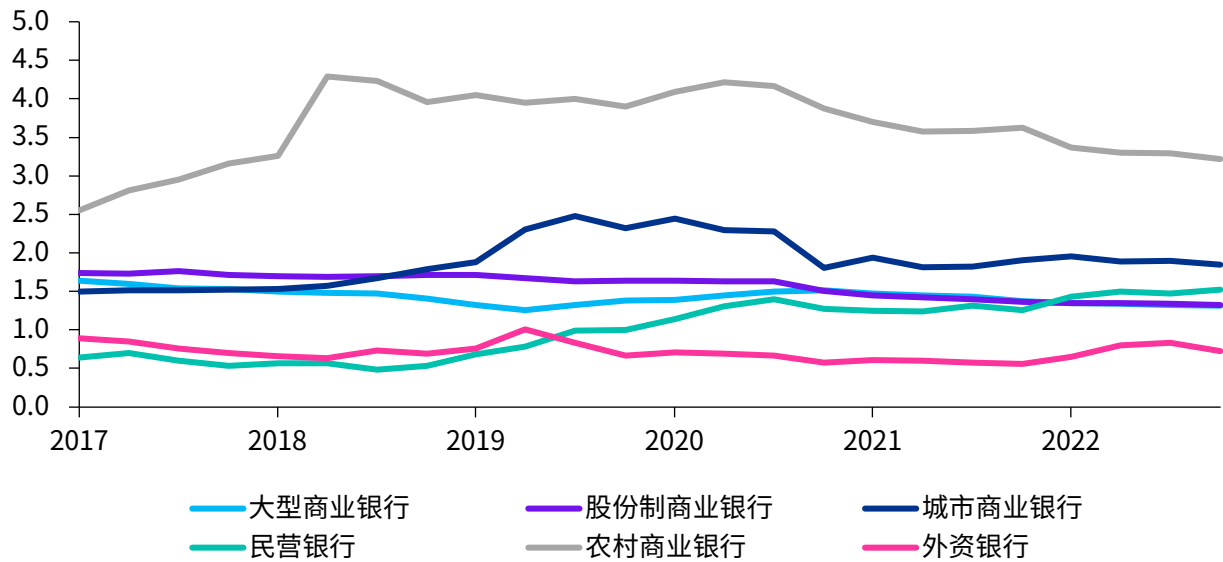


数据来源：Wind, 毕马威分析

从不同类型银行来看，大型商业银行<sup>3</sup>和股份制银行的不良率总体保持较低水平，城商行和农商行不良率依然较高。其中大型商业银行不良率1.31%，同比下降0.06个百分点；股份制银行不良率1.32%，同比下降0.05个百分点；城商行不良率为1.85%，同比下降0.05个百分点，农商行不良率3.22%，同比下降0.41个百分点（图10）。农商行在2022年通过加大贷款核销力度有效压降了不良率指标，但由于前期增长加快，目前仍然处于3%以上的高位，仍需持续进行不良压降。近几年来银保监会督促银行业持续加大不良资产处置力度，连续几年均超过3万亿元，存量不良资产得到有效核销。与此同时，银行增大对实体经济的支持力度，新增贷款增速快于新增不良增速，银行业整体不良率下降明显。

<sup>3</sup> 根据银保监会披露的银行业金融机构法人名单，大型商业银行包含工行、建行、农行、中行、交行和邮政储蓄银行等六家。其中邮储银行自2019年起被纳入这一统计口径。

图10 不同类型商业银行不良贷款率，当季值，%



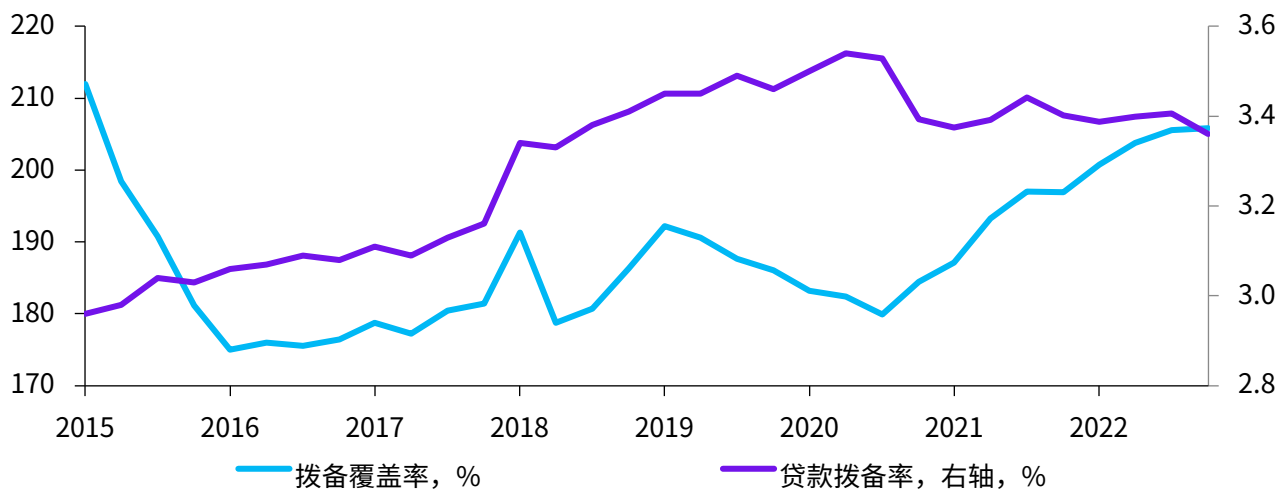
数据来源：Wind, 毕马威分析

2022年末拨备覆盖率为205.8%，较上年同期增了8.9个百分点，连续九个季度上升，反映出商业银行风险抵补能力持续加强，拨备总体高于监管要求，在全球范围内仍处于稳健水平，风险抵补能力仍处于合理区间（图11）。

不同类型的银行拨备覆盖率较上年底均有不同程度的上升。其中大型商业银行2022年底拨备覆盖率为245%，较上年底提高6个百分点；股份行为214%，较上年底提高8个百分点；城农商行2022年底分别为192%和143%，较上年底分别提升3个和14个百分点。

今年以来经济有序复苏，部分优质商业银行可能会适当降低拨备计提，回归常态化发展战略，此举一方面可加大对实体经济的支持力度，另一方面也可使净利润保持适度增长。但对于风险抵补能力较为欠缺的农商行而言，出于对未来风险因素的考虑，仍需高度关注其抗风险能力。

图11 商业银行贷款拨备率和拨备覆盖率，当季值

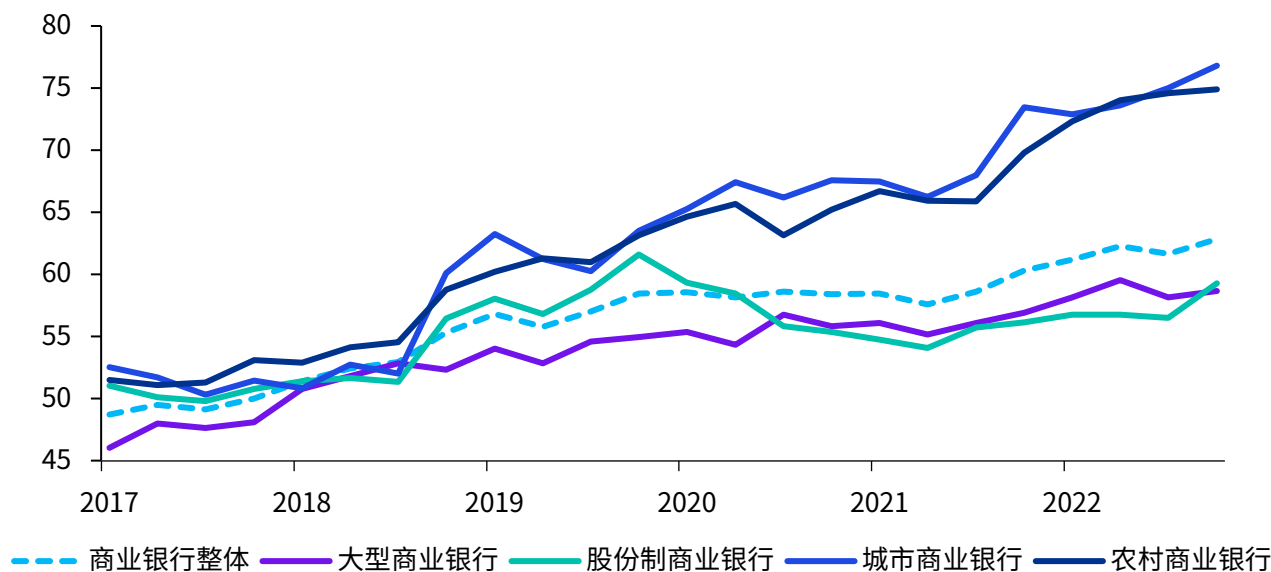


数据来源：Wind, 毕马威分析

## 流动性保持稳步提升

2022年12月末，商业银行整体流动性比例为62.9%，较上季末增加2.6个百分点，总体保持稳定提升。从不同银行类型来看，大型商业银行、股份行、城商行、农商行流动性比例同比分别上升1.7、3.1、3.3、5.1个百分点，均存在一定的边际改善（图 12）。

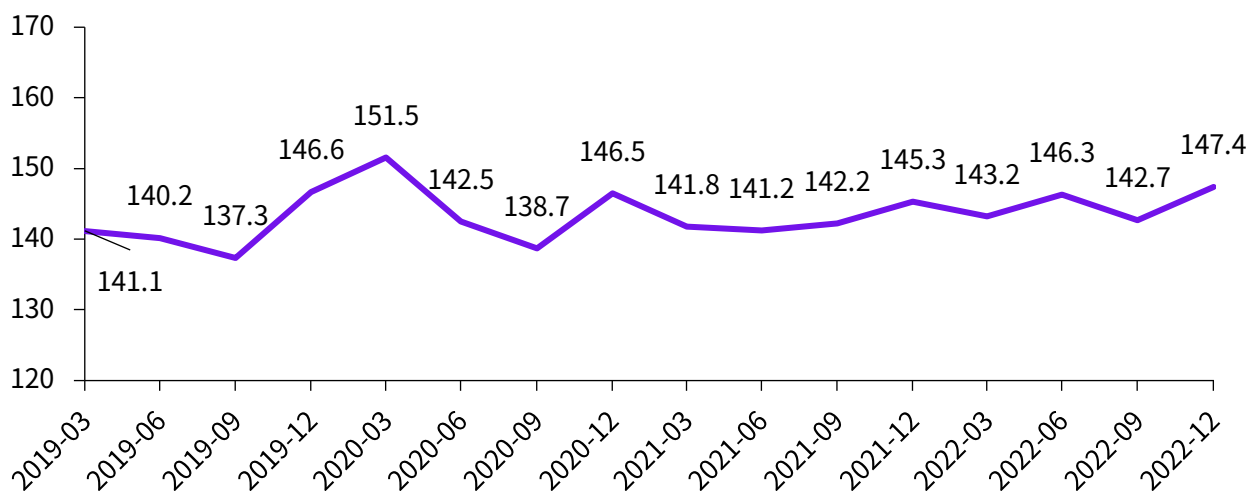
图12 不同类型商业银行流动性比例，当季值，%



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。2022年末流动性覆盖率为147.4%，同比上升2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 13）。

图13 商业银行流动性覆盖率，当季值，%



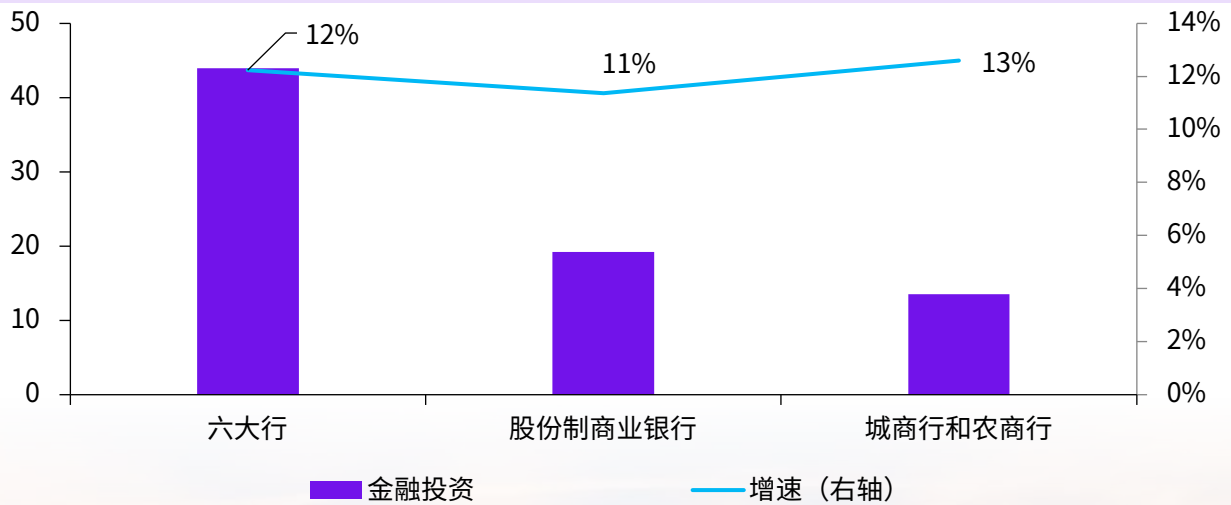
数据来源：Wind, 毕马威分析



## 金融投资增速加快，持有政府债比重提升至近七成

金融投资是商业银行资产端仅次于贷款的部分。2022年，包括六大国有商业银行、股份制商业银行等在内的59家上市银行金融投资总额为76.7万亿元，较上年增长8.3万亿元，同比增长12.1%（图14）。2022年，在经济增长承压的背景下，为进一步支持实体经济发展，银行通过购买国债、地方债等金融投资方式支持实体经济的增长，金融投资增速加快，比2021年增加4.1个百分点。六大国有商业银行是商业银行金融投资的主体，2022年年末金融投资为44.0万亿元，同比增长12.2%；股份制商业银行金融投资为19.2万亿元，同比增长11.4%；城商行和农商行金融投资为13.5万亿元，同比增长12.6%。

图14 上市银行金融投资，万亿元，%

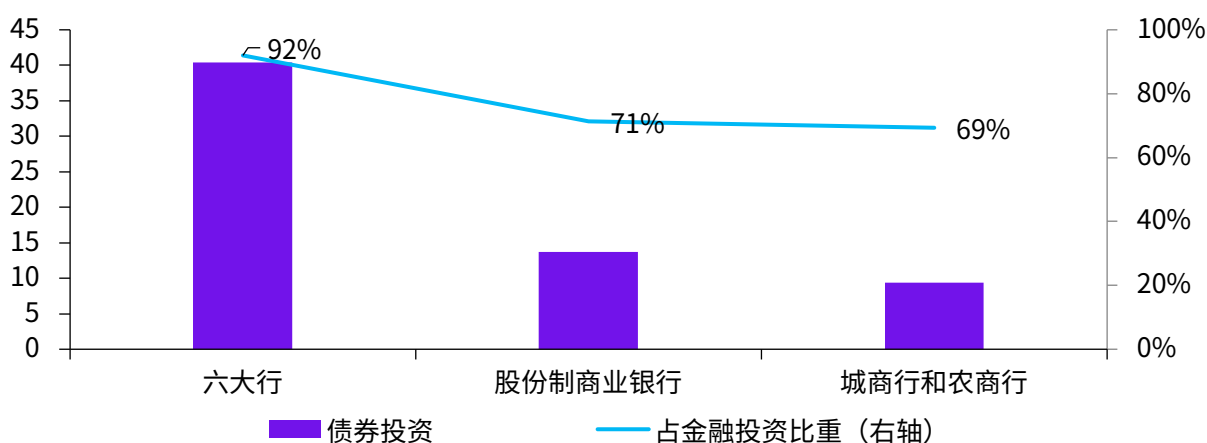


数据来源：根据上市银行2022年年报整理，毕马威分析



商业银行投资面临严格的监管要求，以及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。2022年，59家上市银行债券投资总额为63.4万亿元，占金融投资的83%，占比较2021年提升2个百分点（图15）。其中，六大国有商业银行债券投资为40.4万亿元，占其金融投资的92%；股份制商业银行债券投资为13.7万亿元，占其金融投资的71%；城商行和农商行债券投资为9.4万亿元，占其金融投资的69%，比上年增加5个百分点。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相对较低，更倾向于投资权益类产品。不过去年在稳增长的基调下，城商行和农商行加大债券投资力度，债券投资占金融投资比重上升至七成左右。

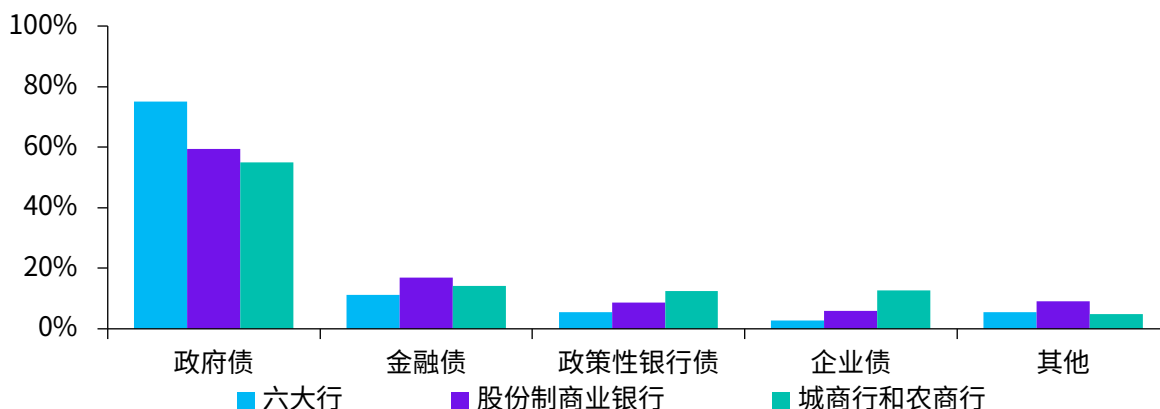
图15 上市银行债券投资，万亿元，%



数据来源：根据上市银行2022年年报整理，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、企业债等。政府债是商业银行持有最多的债券，2022年59家上市银行持有政府债43.7万亿元，占比69%，较上年增加5个百分点（图16）。其次是金融债，2022年59家上市银行持有金融债8.2万亿元，占比13%。第三是政策性银行债，2022年59家上市银行持有政策性银行债4.6万亿元，占比7%。企业债占比最低，2022年59家上市银行持有企业债3.1万亿元，占比5%。政府债中六大国有商业银行占比最高，而金融债、政策性银行债和企业债中，城商行和农商行占比最高。

图16 上市银行债券投资结构，万亿元，%



数据来源：根据上市银行2022年年报整理，毕马威分析

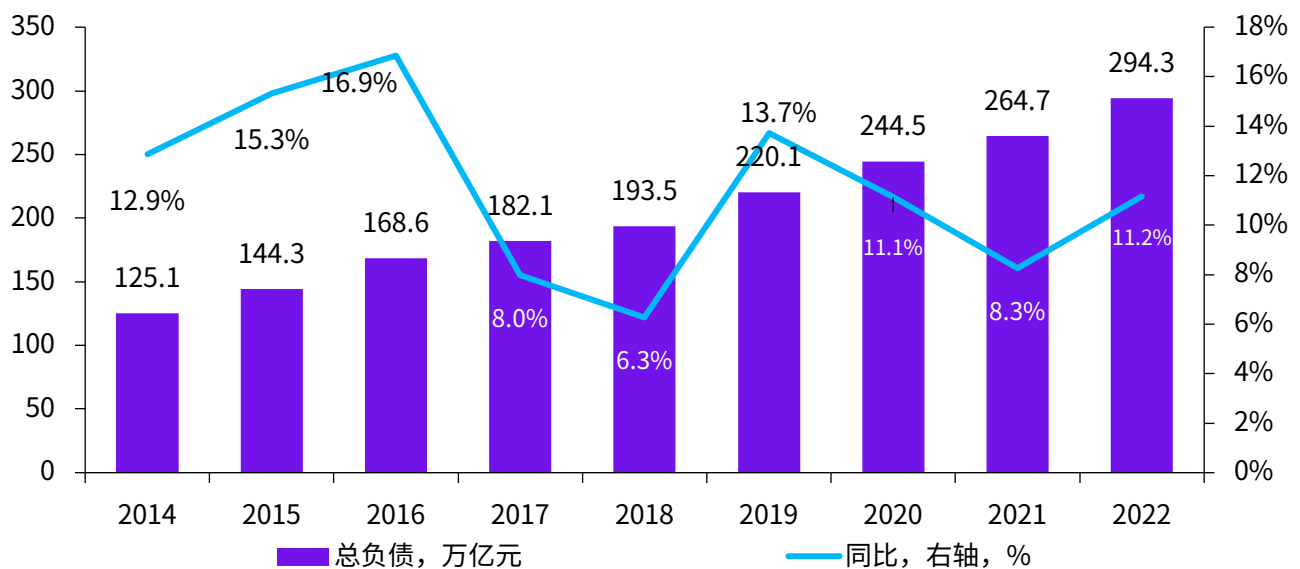


## 负债端

### 负债规模持续提升，且增幅显著上行

去年为支持实体经济发展，央行采取降准、降息等政策工具维持流动性合理充裕，叠加资本市场动荡，基金和理财产品收益不佳，居民风险偏好下降，银行存款增长提速。2022年商业银行总负债为294.3万亿元，较2021年增加29.5万亿元，同比增长11.2%，增幅较上年提升2.8个百分点（图17）。

图17 上市银行负债规模及增速



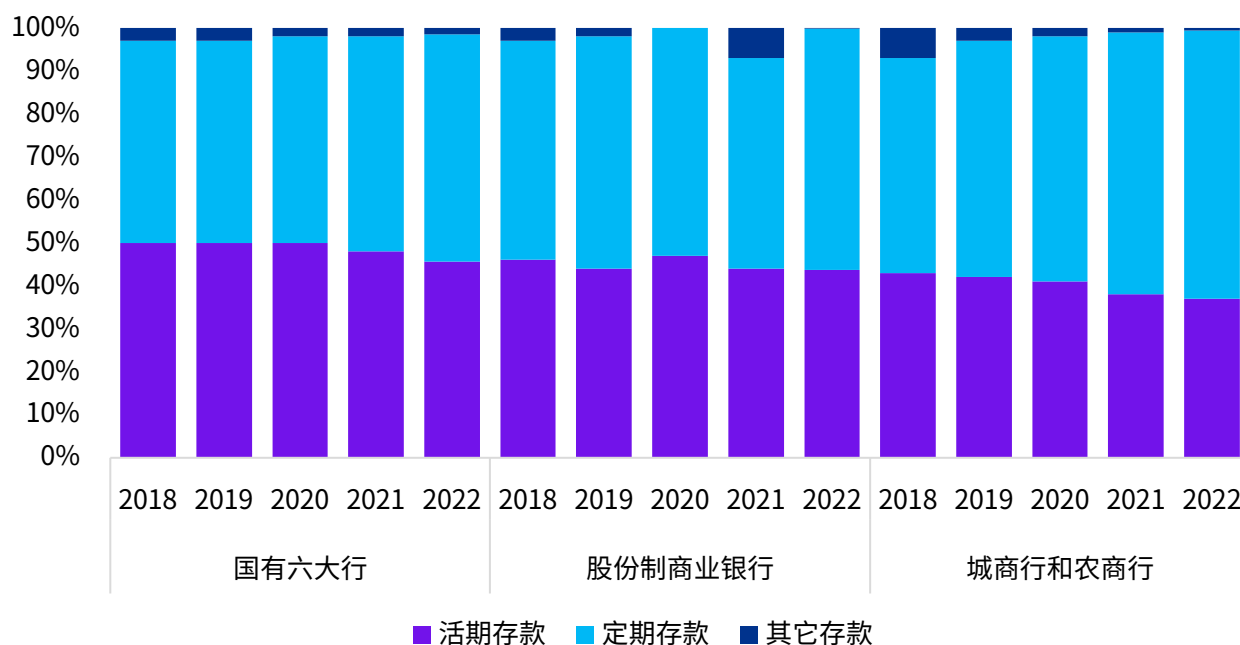
数据来源：Wind，毕马威分析

## 商业银行存款定期化趋势加强，个人客户占比提升

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，2022年六大行的活期存款和定期存款占比分别为46%和53%，定期占比比活期高出7个百分点，而在2021年定期占比仅比活期高2个百分点，存款定期化趋势加强。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，并且差异进一步扩大，其中股份制商业银行的定期存款占比超出活期存款占比13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25个百分点（图18）。

近年数据显示，上市商业银行存款结构整体呈现定期存款比例攀升的趋势。2018-2022年，六大行活期存款占比下降了4个百分点，定期存款占比上升了6个百分点。股份制商业银行活期存款占比由46%下降至44%，定期存款占比由51%上升至56%。对于城商行和农商行而言，2018-2022年定期存款占比持续快速攀升，从2018年的50%上升至62%，增长了12个百分点；而活期存款和其他存款<sup>4</sup>占比均呈逐年下降趋势。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18 上市银行存款期限结构分析



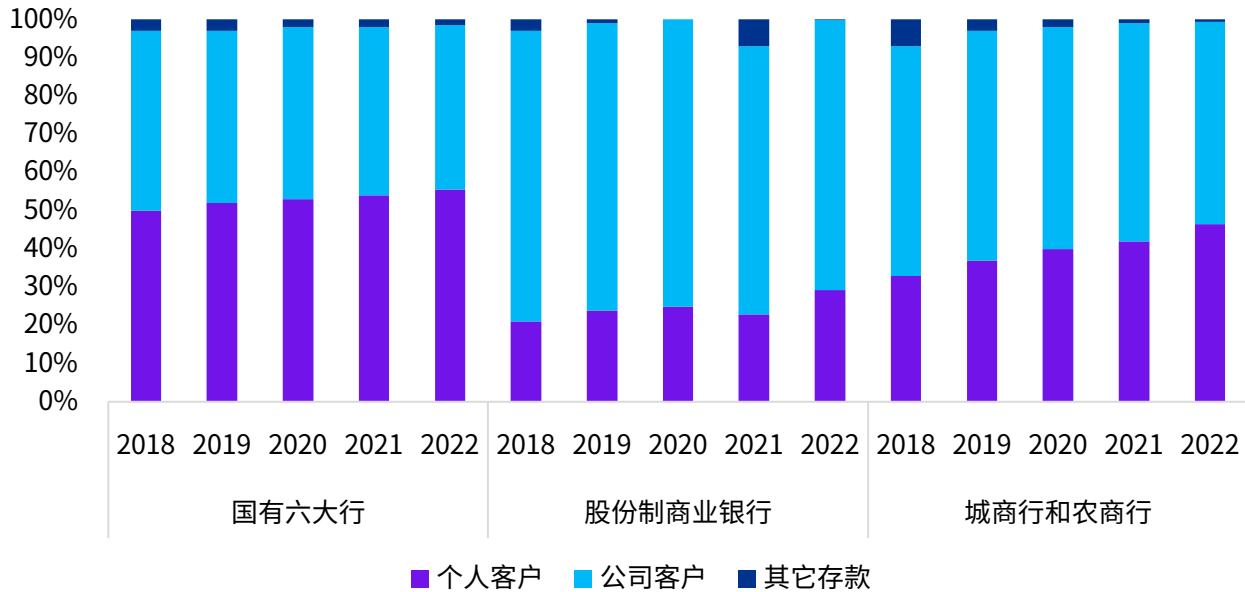
数据来源：Wind，毕马威分析

2022年受疫情、房地产市场低迷等因素影响，居民预期转弱，对未来收入不确定性增加，叠加资本市场波动，居民预防意识和储蓄意识增强，形成了大量超额储蓄。2022年59家上市商业银行个人客户储蓄占比为49%，较上年提升了2个百分点。国有六大行个人客户存款规模和公司客户存款规模占比分别为56%、43%，其中个人客户占比从2018年的50%上升至2022年的56%，呈逐年上升趋势。股份制商业银行的公司客户存款规模占比远高于国有六大行以及城商行和农商行，但是2022年客户来源分化程度有所收敛，个人客户占比比较2021年上升6个百分点。2022年城商行和农商行个人客户存款规模占比为47%，较2018年增长14个百分点。值得注意的是，近年来城商行和农商行积极拓展个人客户，个人客户存款业务发展较快，2022年个人客户存款规模较2018年增长了81%（图19）。

<sup>4</sup> 银行年报显示，其他存款包括结构性存款、保证金存款、信用卡存款、汇出汇款和应解汇款等，占商业银行存款比重较小。



图19 上市商业银行个人及公司客户存款占比分析



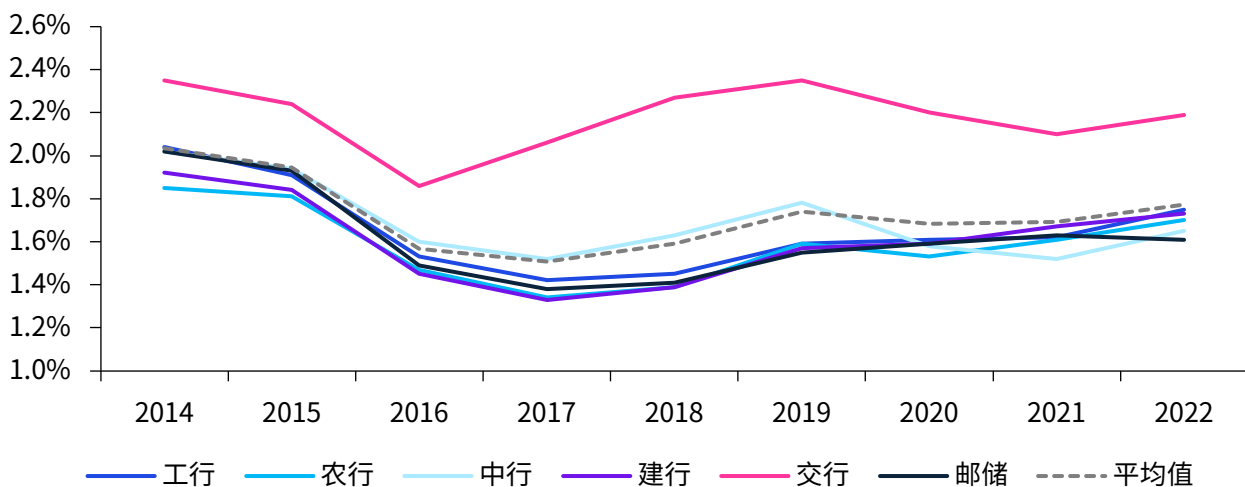
数据来源：Wind，毕马威分析

## 国有六大行存款付息率整体微幅上升，监管引导商业银行下调存款利率

2022年六大国有商业银行存款付息率平均值为1.77%，同比上升0.08个百分点，整体呈现上升趋势。除邮政储蓄银行存款付息率同比小幅下降0.02个百分点外，另外五家存款付息率均有所上升，其中工商银行和中国银行存款付息率上升幅度最大（图20）。

存款付息率上升增加了银行的负债成本，挤压利润，不利于银行的稳健经营。2022年以来，监管部门从推动银行存款利率参考以10年期国债收益率为代表的债券市场利率和以1年期贷款市场报价利率（LPR）为代表的贷款市场利率，到逐步引导定期存款以及通知存款、协定存款等“类活期”存款利率下调，缓解银行存款负债压力。在政策的引导和自身经营压力下，2022年商业银行经历了4月和9-10月的两轮存款利率下调期，今年以来，又有多家银行下调存款利率，预计今年的存款付息率仍有一定的下调空间。

图20 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2014-2022年年报，毕马威分析

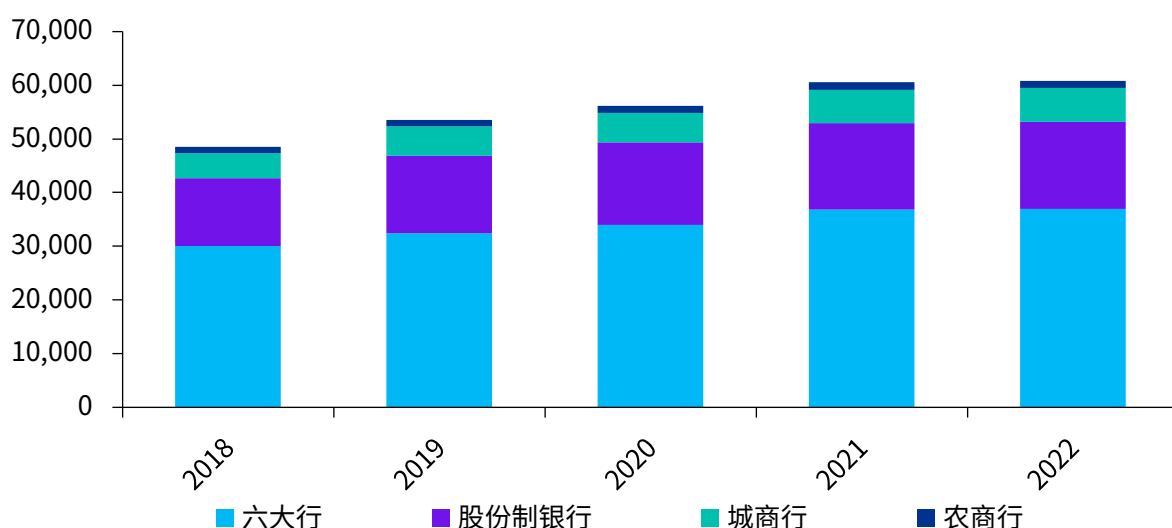


## 利润端

### 营业收入微增，增速创近年新低

2022年59家上市银行营业收入为60,848亿元，较上年增长0.5%，增速创近年新低（图21）。受疫情、经济增速放缓、资产管理新规等因素影响，银行的营业收入告别两位数的高速增长，转向中低速增长。不同类型银行营业收入增速均呈现不同程度的放缓，六大行营业收入增速下降幅度最小，从2019年的7.9%下降到2022年的0.3%，下降7.6个百分点；股份制银行营业收入增速逐年放缓，从2019年的14.2%下降到2022年的0.2%，下降14个百分点；城商行营业收入增速下降幅度最大，从2019年的17.5%下降到2022年的2.7%，下降14.8个百分点，与股份制银行营业收入逐年放缓不同，城商行营业收入受区域和规模等因素限制，增速波动较大。

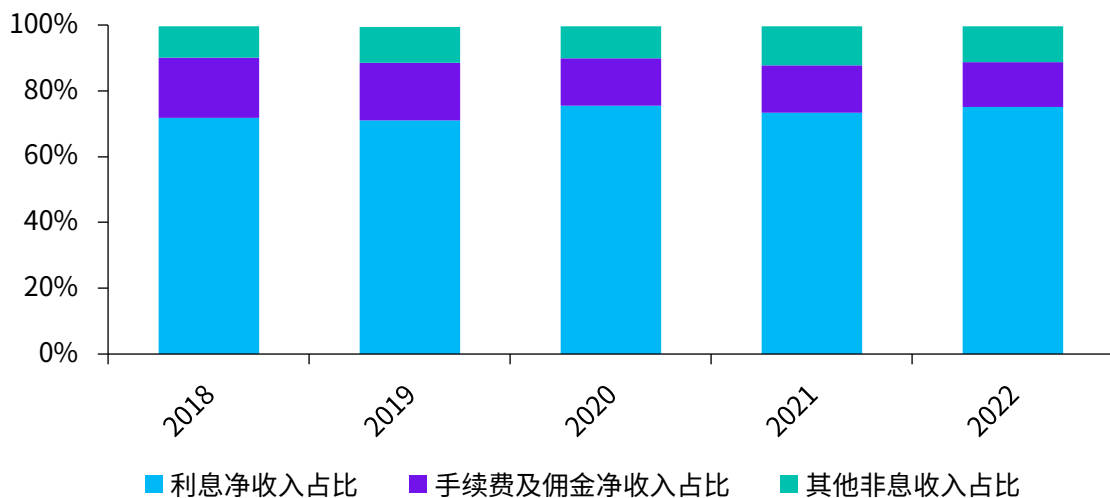
图21 上市银行营业收入，亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

银行营业收入主要包括利息净收入、手续费及佣金净收入和其他非息收入三大部分。2022年，59家上市银行的利息净收入为45,645亿元，占比75.0%；手续费及佣金净收入为8,382亿元，占比13.8%；其他非息收入为6,541亿元，占比10.7%（图 22）。利息净收入是银行营业收入的主要来源，且占比呈上升趋势，占比从2018年的71.8%上升至2022年的75.0%。与此同时，受监管对非标理财产品整顿、资本市场波动等因素影响，手续费及佣金净收入占比从2018年的18.3%下降至2022年的13.8%。欧美商业银行中间业务稳步发展且占比提升，2018年至2021年，欧洲中央银行（ECB）直接监管的系统重要性银行手续费及佣金收入相对于营业收入的比例整体呈现上升的趋势，欧洲超过100家系统重要性银行手续费及佣金收入平均占营业收入的比重经历了先下降后上升的变化趋势，占比从2018年的32%降低至2019年的29%，又经历两年上升至2021年的33%；2018年至2021年，美国商业银行中间业务收入整体表现为总量平稳增长、占比逐步提升的特点，2021年全年非利息收入占比为36.3%，较2018年提升了2.5个百分点<sup>5</sup>。中间业务高质量发展是商业银行金融服务能力和产品创新能力的集中体现，也是商业银行轻资产业务转型的重要着力点，参考国际商业银行中间业务的发展特点以及我国商业银行向轻资产转型的需要，未来我国商业银行中间业务仍有较大发展潜力。

图22 上市银行营业收入构成，%



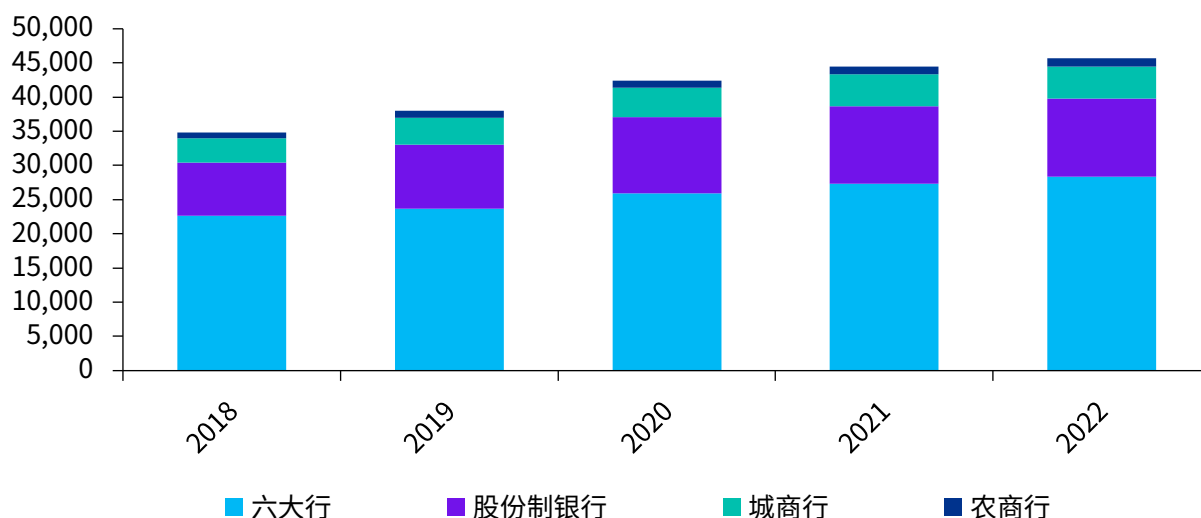
数据来源：Wind，毕马威分析

<sup>5</sup> 中国银行业协会，《中国银行业中间业务发展报告暨创新案例选编（2022）》，2023年1月12日，<https://www.china-cba.net/Index/show/catid/14/id/41637.html>

## 利息净收入占比约七成，同比实现正增长

利息净收入是我国商业银行主要的收入来源，近几年，各类型上市银行利息净收入稳步上升，占比从2018年的71.8%提升至2022年的75.0%。2022年，虽然净息差收窄，但是银行以量补价，加大贷款投放力度，利息净收入持续增加，59家上市银行利息净收入总额为45,645亿元，同比增长2.7%。除股份制银行外，其他类型上市银行利息净收入均实现小幅增长。六大行利息净收入增加1,006亿元，同比增长3.7%；城商行利息净收入增加124亿元，同比增长2.7%；农商行利息净收入增加20亿元，同比增长1.7%（图 23）。但是，在金融回归本源、强化金融监管、银行息差持续收窄的背景下，商业银行以信贷资产扩张为主的传统增长模式，将面临较大的资本约束和盈利压力。商业银行需要加快业务转型，积极发展高质量的中间业务，进一步增强金融服务能力和产品创新能力，加大对实体经济的支持。

图23 上市银行利息净收入，亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

## 中间业务收入负增长，大财富管理业务承压

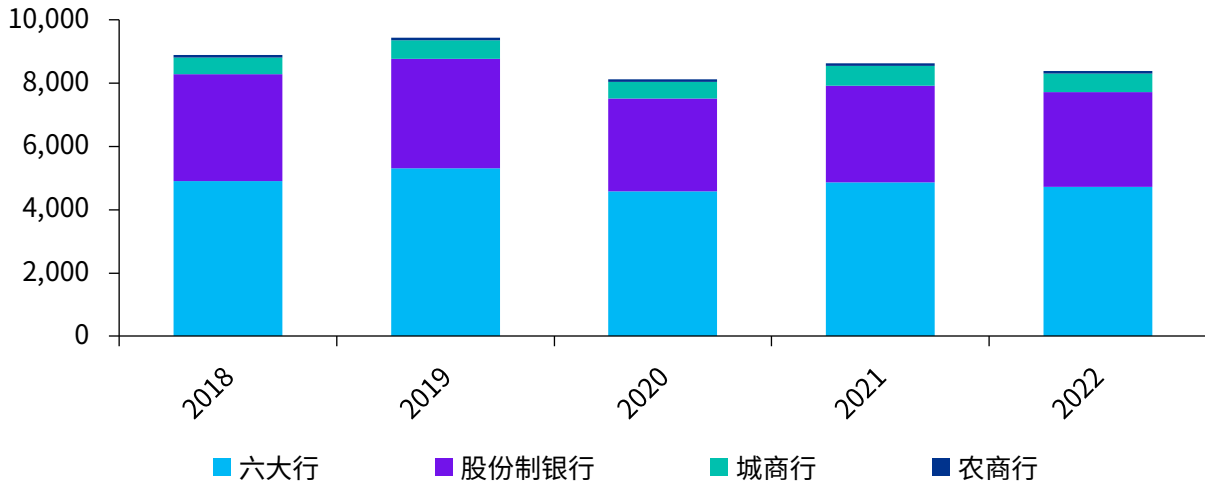
近年来，面对新冠疫情、复杂的宏观经济形势以及趋紧的金融监管，银行中间业务面临前所未有的挑战，上市银行手续费及佣金收入普遍呈下降趋势。

受资管新规出台，资本市场波动以及持续推进减费让利支持实体经济的叠加影响，2021年和2022年手续费及佣金净收入延续下降趋势，2022年中间业务收入出现负增长。



2022年，59家上市银行的手续费及佣金净收入为8,382亿元，同比下降2.9%。六大行手续费及佣金净收入4,720亿元，较上年下降2.9%；农商行手续费及佣金净收入74亿元，较上年下降13个百分点，在各类银行中下降幅度最大；股份制银行手续费及佣金净收入3,001亿元，较上年下降1.8%，下降幅度最小（图24）。

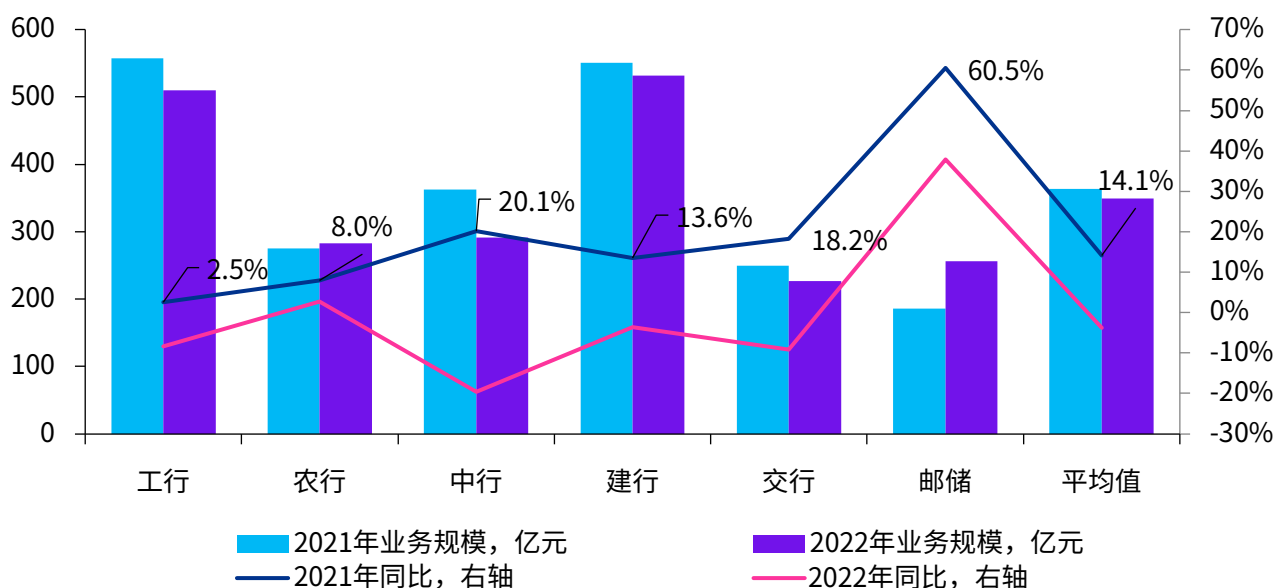
图24 上市银行的手续费及佣金净收入，亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

由于资本市场波动等影响商业银行代理、理财、资管托管等大财富管理业务，主要商业银行例如六大行大财富管理业务收入出现负增长。2022年六大行代理及托管业务收入为2,098亿元，比上年降低4%（图25）。具体来看，除了邮储银行和农业银行代理及托管业务实现正增长，其他几家均出现不同程度下降<sup>6</sup>。

图25 国有六大行理财、代理及托管业务规模及增速



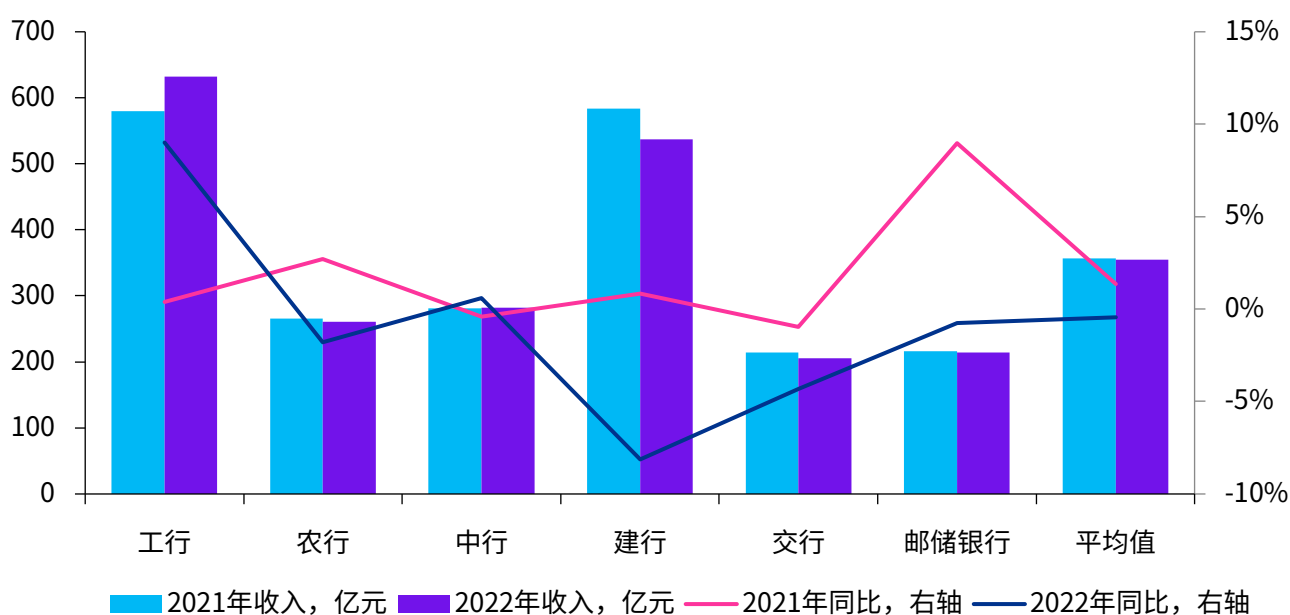
数据来源：国有六大商业银行2022年年报，毕马威分析

<sup>6</sup>部分银行年报没有单独披露理财业务规模，计入代理业务。

2022年疫情反复冲击，居民收入增速回调，消费低迷，与之直接相关的银行卡结算业务收入下降；企业对未来预期较悲观，投资等经济活动减少，相应地对银行卡、结算、清算等业务的需求也有所减少。与此同时，政策积极引导商业银行支持实体经济，推动企业综合融资成本和个人消费信贷成本稳中有降，央行、银保监会等监管部门出台多份文件指导商业银行减费让利，还鼓励商业银行针对小微企业和特定帮扶群体在指导价基础上进一步打折、免收等。经济增速放缓叠加减费让利政策推动，2022年商业银行结算类手续费增长有所放缓。

2022年六大行银行卡、结算与清算业务收入为2,131亿元，比2021年下降0.4%。具体来看，工商银行和中国银行的银行卡、结算与清算业务实现正增长，其他几家银行均出现不同程度的下降，其中工商银行的银行卡、结算清算业务收入为632亿元，同比增长9.0%，增速在六大行中最高（图26）。

图26 国有六大行银行卡、结算与清算业务收入及增速

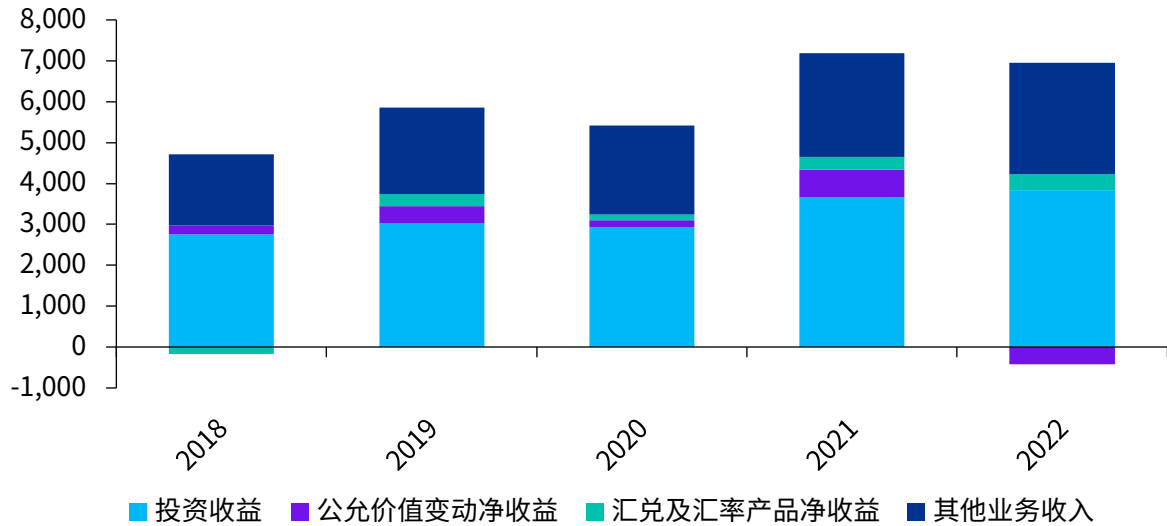


数据来源：国有六大商业银行2022年年报，毕马威分析

### 其他非息收入占比稳定，2022年增速下降

其他非息收入占营业收入比重相对稳定，约占营业收入10%左右。其他非息收入主要包括投资收益、公允价值变动净收益、汇兑及汇率产品净收益和其他非业务收入，受资本市场波动、人民币汇率变化等影响，增速波动较大。2022年59家上市银行其他非息收入为6,541亿元，较上年下降9.0%（图27）。投资收益3,842亿元，占比58.7%；公允价值变动净收益-420亿元，近五年来首次出现负值；汇兑及汇率产品净收益390亿元，占比6.0%；其他非业务收入2,728亿元，占比41.7%。

图27 上市银行其他非息收入，亿元

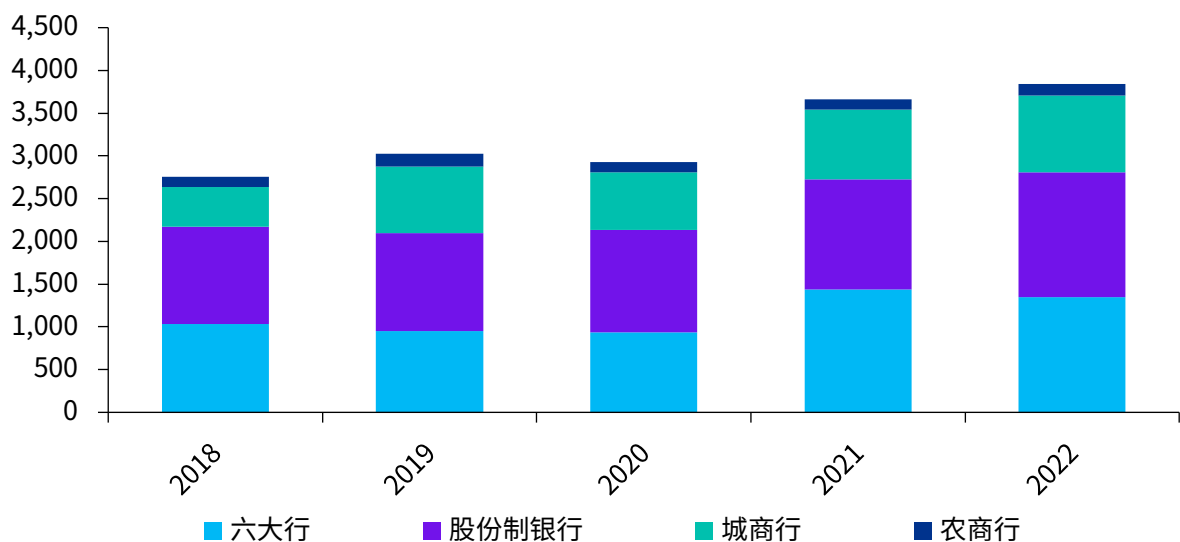


数据来源：Wind，毕马威分析

### 投资收益同比上升，股份制银行和城商行投资增速领跑

2022年，59家上市银行投资收益为3,842亿元，较上年增加180亿元，同比上升4.9%（图 28）。上市银行投资收益分化明显，六大行投资收益下降，而股份制银行、城商行与农商行均实现了不同程度的增加。其中，股份制银行投资收益上升幅度最为显著，较2021年同比上升13%。此外，城商行表现同样亮眼，投资收益较2021年实现了10%的增长，比2018年接近翻一番。

图28 上市银行投资收益，亿元

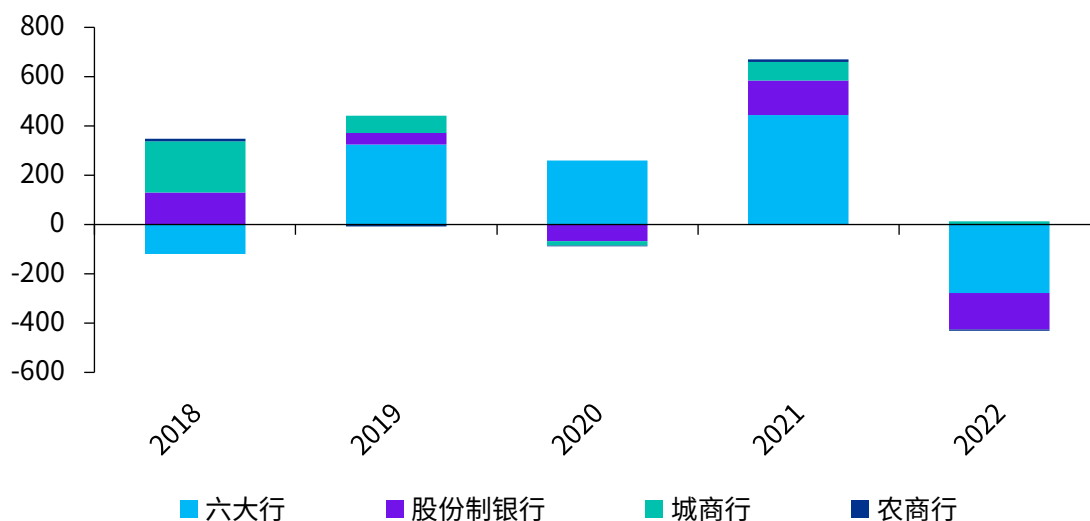


数据来源：Wind，毕马威分析

## 资本市场波动影响估值，公允价值变动出现负值

2022年，59家上市银行的公允价值变动为-420亿元，即上市银行金融投资出现浮亏，为2018年以来首次出现负值（图 29）。2022年，股票市场和债券市场波动影响权益工具估值以及债券投资产生未实现损失等导致公允价值变动为净损失。六大行公允价值变动为-279亿元，较上年减少721亿元，同比下降163%；股份制银行公允价值变动为-148亿元，较上年下降204%，下降幅度最大；城商行公允价值变动为11亿元，较上年同比下降85%，下降幅度最小。虽然上市银行整体的公允价值变动为负，但也有部分银行较好地把握资本市场趋势及波动节奏，金融投资出现浮盈，银行应加强对国内外宏观经济发展以及资本市场的研判，增强投资风险管理意识，进一步提升金融投资能力。

图29 上市银行的公允价值变动，亿元



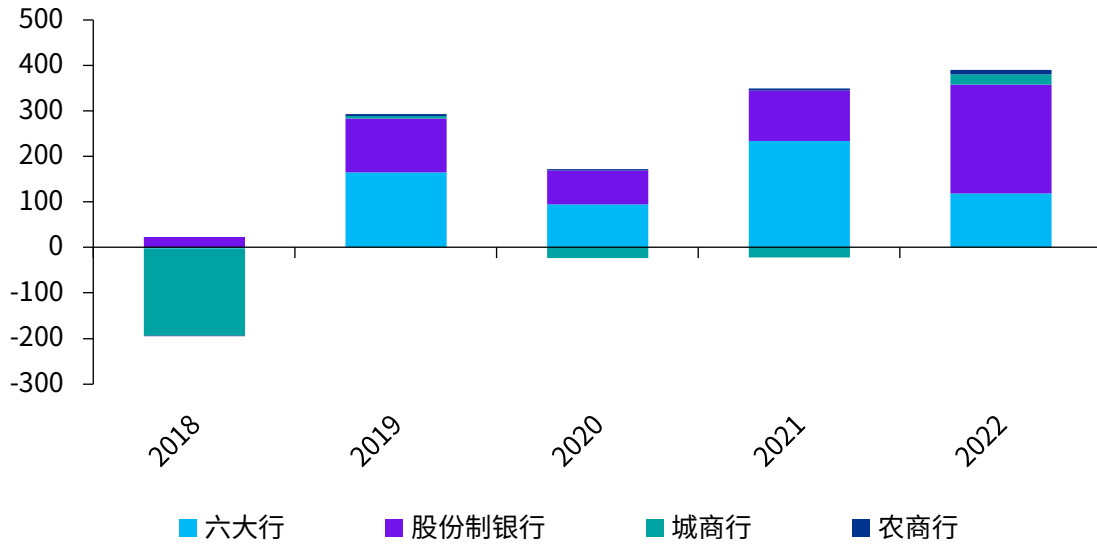
数据来源：Wind，毕马威分析

## 汇兑及汇率产品净收益同比高增长，股份制银行汇兑及汇率产品净收益翻一番

2022年，59家上市银行汇兑及汇率产品净收益为390亿元，同比增加19%（图 30）。六大行汇兑及汇率产品净收益与2021年相比有所下降，但仍维持在高位。股份制银行、城商行与农商行均实现了汇兑及汇率产品净收益正增长。其中，城商行汇兑及汇率产品的净收益由负转正，同比增长205%；股份制银行该项目的净收益翻了一番；农商行也达到了94%的高增长。



图30 上市银行汇兑及汇率产品净收益，亿元

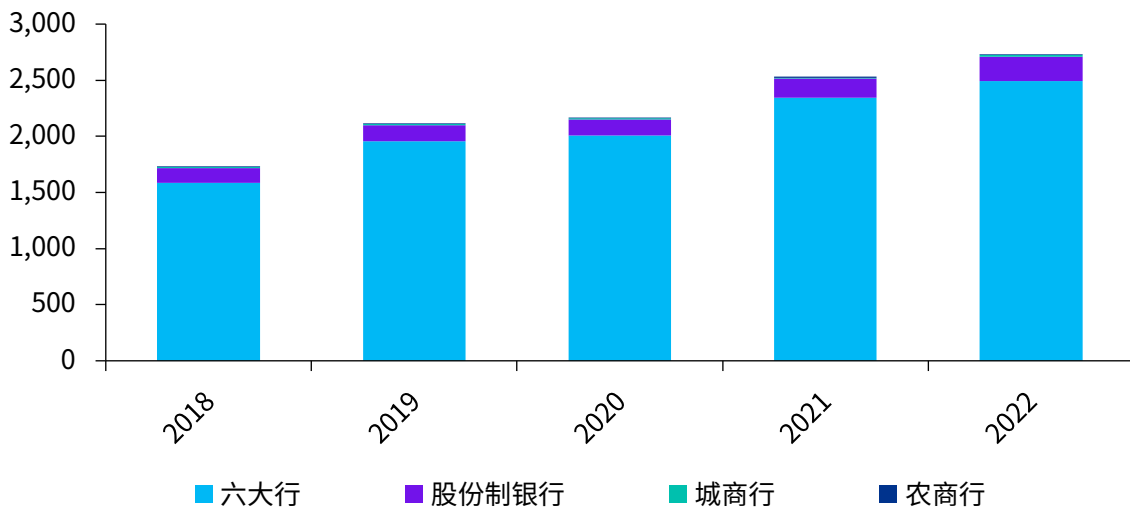


数据来源：Wind，毕马威分析

### 其他业务收入规模持续增长，股份制银行其他业务收入增速高达两位数

2022年，上市银行其他业务收入总计2,729亿元，较上年增长8%（图 31）。除农商行外，其他类型银行均实现其他业务收入同比正增长。六大行其他业务收入2,494亿元，同比增长6%；股份制银行其他业务收入216亿元，同比增长27%；城商行其他业务收入16亿元，同比增长68%；农商行其他业务收入则在2021年从3.7亿元骤升至6.6亿元之后出现回落，较上减少3.8亿元，同比下降57%。

图31 上市银行其他业务收入分布，亿元

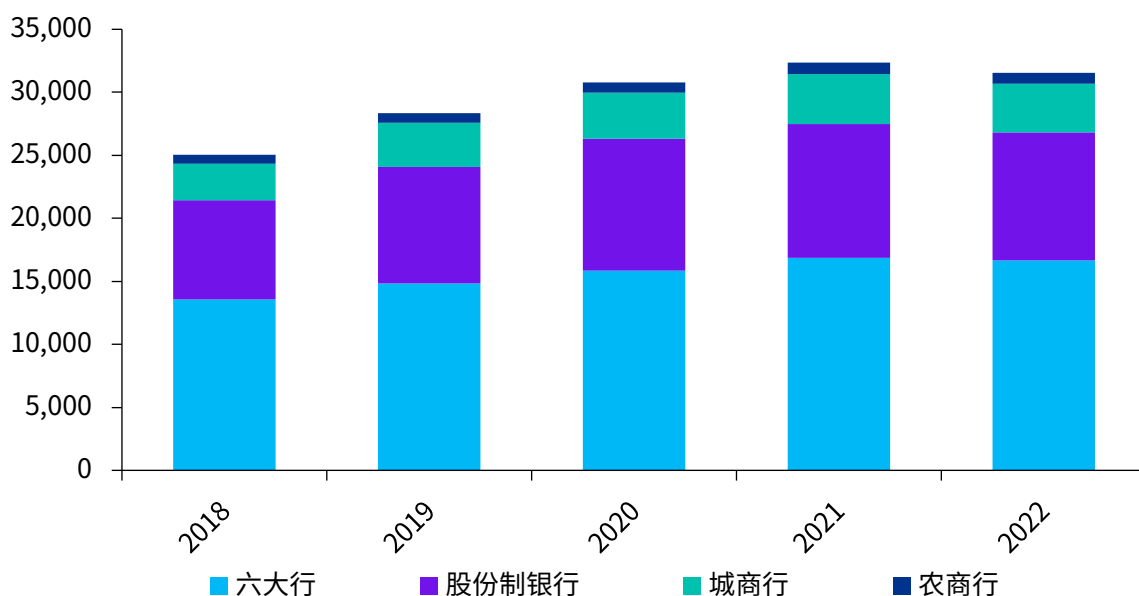


数据来源：Wind，毕马威分析

## 减值损失下降带动银行营业支出下降，六大行营业支出下降幅度最小

近几年，59家上市银行营业支出总体呈现增加态势，营业支出从2018年的25,017亿元增加到2021年的32,344亿元，其中城商行营业支出增幅最大，增长32.6%，但其年度营业支出额仍远小于其他三类银行。减值损失下降带动银行总体营业支出于2022年开始下降。2022年，上市银行营业支出31,541亿元，较上年下降2.5%。从不同类型银行看，股份制银行营业支出下降幅度最大，较2021年同比减少4.2%；其次为城商行，营业支出同比减少3.6%；六大行营业支出占我国上市银行营业支出总量逾五成，营业支出同比波动幅度最小，较2021年小幅下降1.1%（图32）。

图32 上市银行营业支出额，亿元

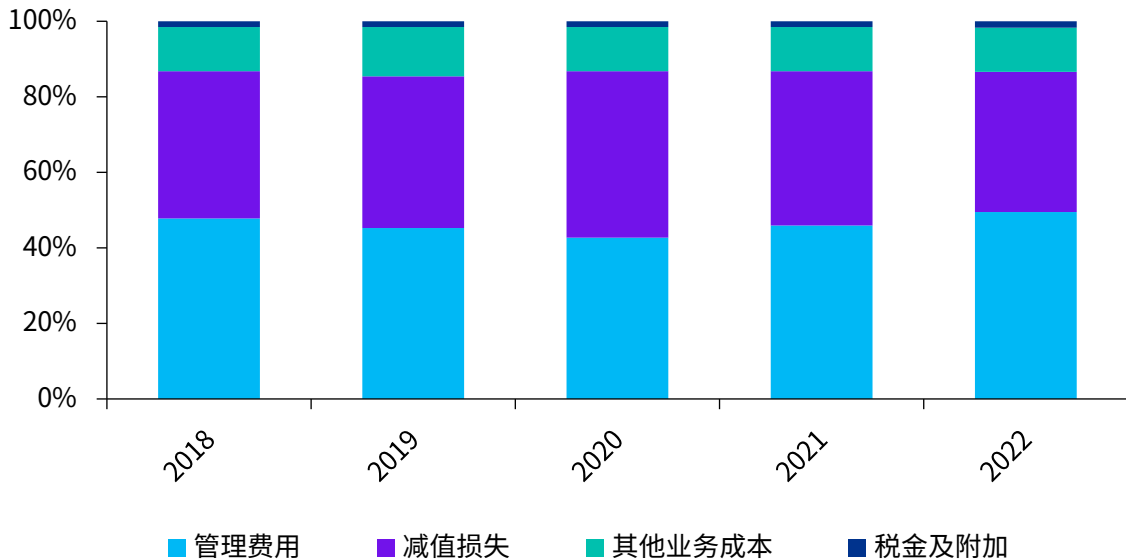


数据来源：Wind，毕马威分析



银行营业支出主要包括管理费用、减值损失、税金及附加以及其他业务成本。管理费用和减值损失是营业支出的主要构成部分，两者接近营业支出的九成，也是营业支出中波动相对较大的部分；税金及附加和其他业务成本相对比较稳定，分别占比约为2%和12%。2022年，上市银行管理费用占比为49%，较上年增加3个百分点；减值损失占比为37%，较上年减少4个百分点，税金及附加和其他业务成本占比不变（图 33）。

图33 上市银行营业支出构成，%

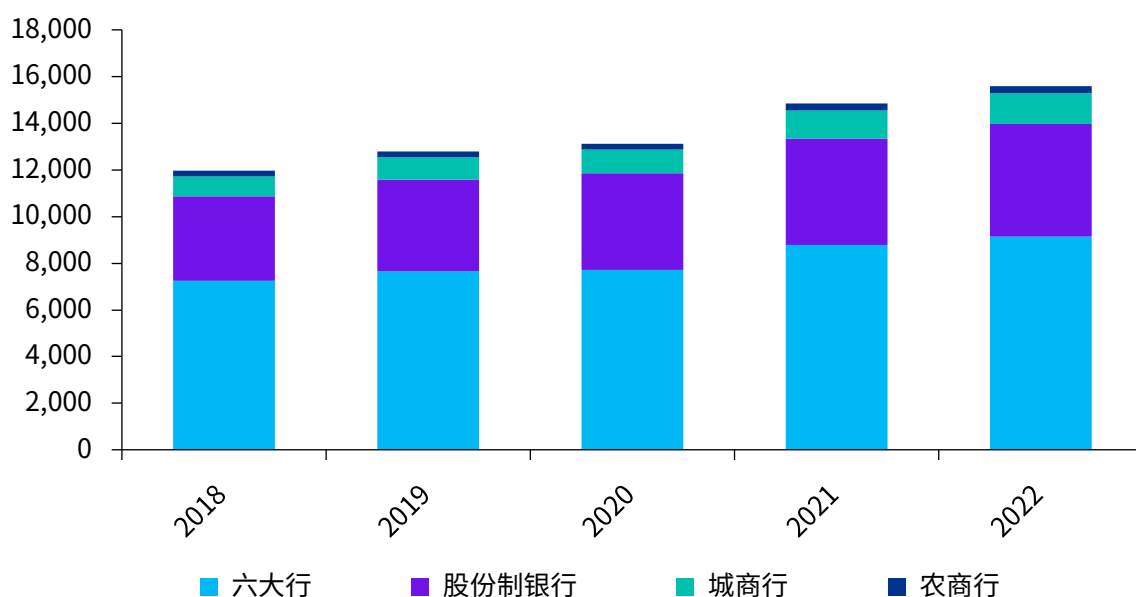


数据来源：Wind，毕马威分析

## 管理费用持续增加，但增速放缓

近年来，银行管理费用呈现上升趋势，2022年银行管理费用持续增加，59家上市银行管理费用总额为15,597亿元，较上年增长5.1%。在经济增速放缓的背景下，银行经营压力增大，多数银行积极降本增效，开源节流，管理费用增速放缓，2022年管理费用增速比2021年低7.9个百分点。2022年，六大行管理费用为9,137亿元，较上年增加4%，在所有类型银行中增幅最低；股份制银行管理费用为4,828亿元，较上年增加6%；城商行管理费用为1,313亿元，较上年增加10%，增幅最大（图34）。

图34 上市银行管理费用，亿元



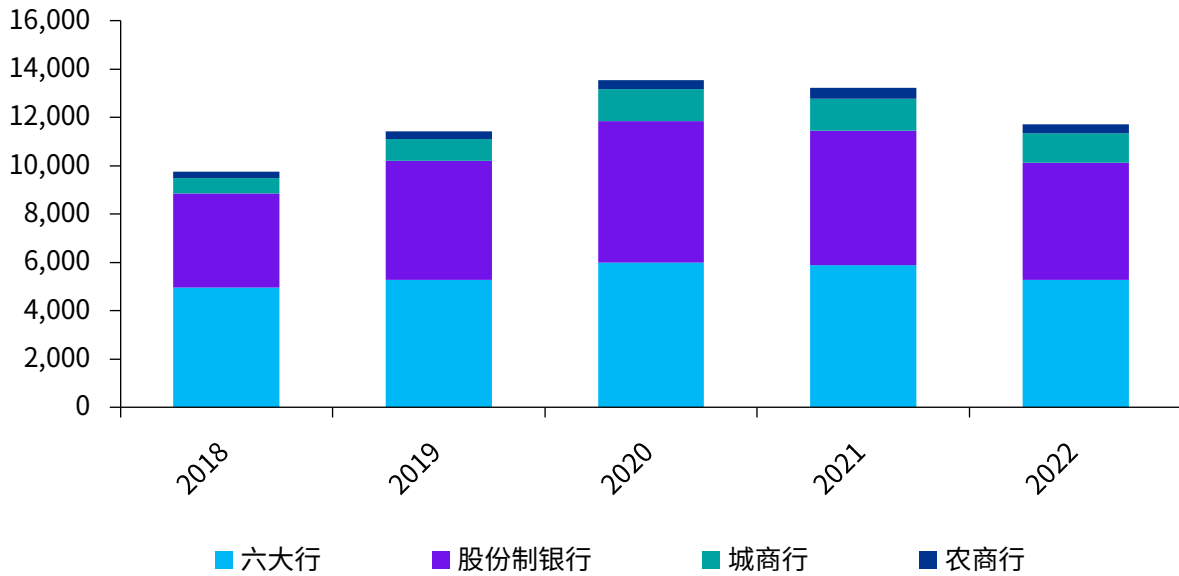
数据来源：Wind，毕马威分析

## 减值损失持续下降，农商行减值损失下降幅度最大

相对于其他支出，减值损失波动较大，近五年上市银行减值损失支出呈现先增后减趋势，于2020年达到峰值后开始下降。2022年末银行拨备覆盖率高达205.8%，较高的拨备显示银行风险抵补能力较强，叠加内外部经济环境不确定，多数银行加强审慎经营，强化不良资产处置，减少信用减值损失计提。2022年上市银行减值损失11,728亿元，较上年下降11%。分类型看，农商行减值损失下降幅度最为显著，较上年下降14%；其次为股份制银行，其减值损失同比下降13%；六大行减值损失5,294亿元，较上年下降10%；城商行减值损失1,230亿元，较上年下降8.7%（图35）。



图35 上市银行减值损失，亿元

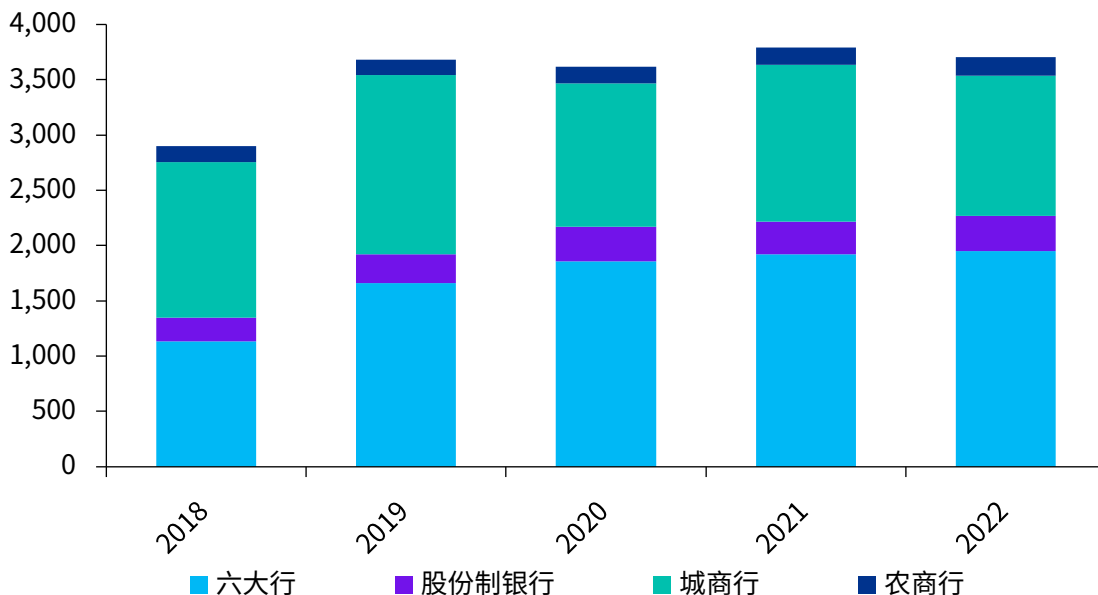


数据来源：Wind，毕马威分析

### 其他业务支出小幅下降，城商行降幅最大

银行其他业务支出成本相对稳定，占营业支出约12%。2022年，上市银行其他业务成本支出总额为3,704亿元，较上年下降2.4%。除城商行实现该类目支出下降以外，其他三类银行均呈现不同幅度上升。具体而言，城商行其他业务支出1,264亿元，较上年下降11.0%；六大行其他业务支出为1,952亿元，较上年小幅增加1.7%；股份制银行与农商行较2021其他业务支出分别同比增加7.5%、7%（图36）。

图36 上市银行其他业务成本支出，亿元

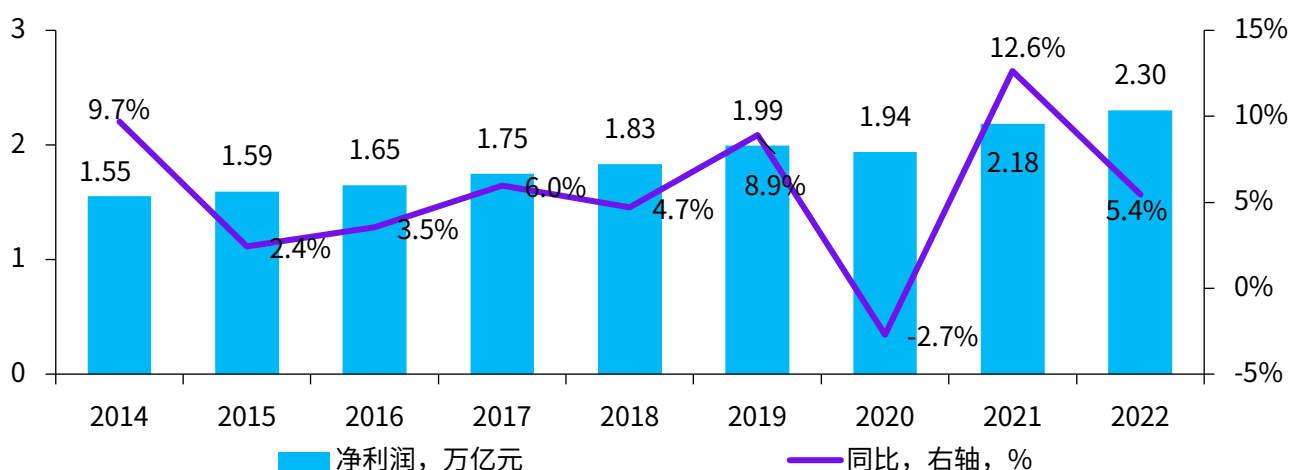


数据来源：Wind，毕马威分析

## 商业银行净利润增速放缓，农村商业银行净利润增速出现负增长

去年中国经济增长面临着疫情反复、房地产市场调整等内部挑战，通货膨胀居高不下、美联储连续加息、地缘冲突等外部不稳定因素，经济增长动能减弱。在经济增长放缓的背景下，商业银行经营环境严峻，营业收入面临较大压力，息差持续收窄和非息收入增速放缓导致商业银行净利润增速回调。2022年，商业银行累计实现净利润2.30万亿元，同比增长5.4%，增速同比下降7.2个百分点（图37）。

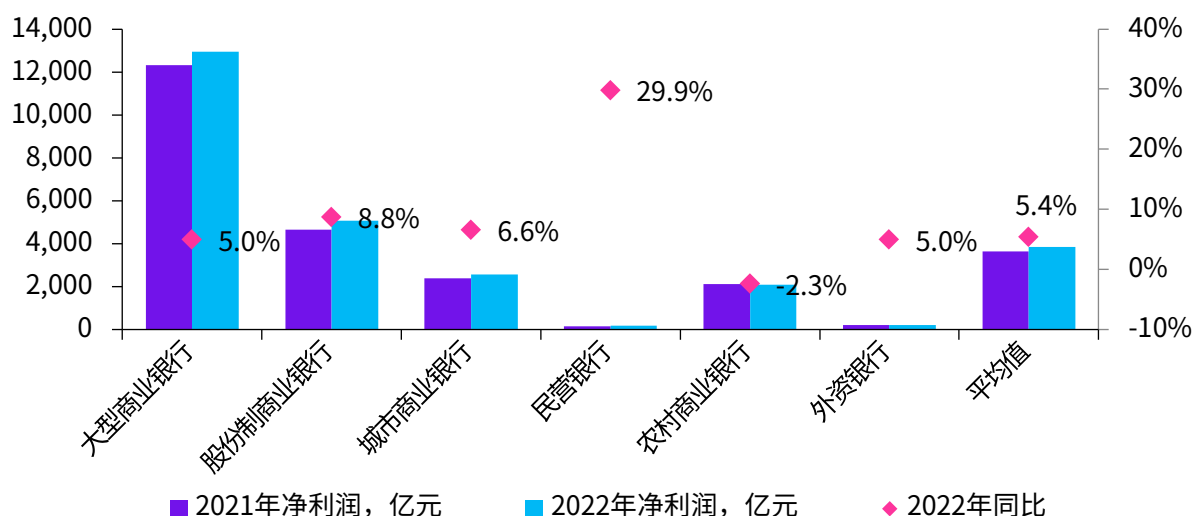
图37 上市银行净利润及增幅



数据来源：Wind，毕马威分析

分结构类型看，不同类型商业银行的净利润增速均较上年出现不同程度的下降。大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行净利润增速从超过10%的两位数增速下降到个位数增速；农村商业银行净利润增速出现负增长，从上年的9.1%下降到2022年的-2.3%；民营银行由于基数低，仍然保持较高的净利润增速，但是增速从上年的47.1%下降到2022年的29.9%；外资银行净利润增速从上年的24.8%下降到2022年的5%，下降近20个百分点（图38）。

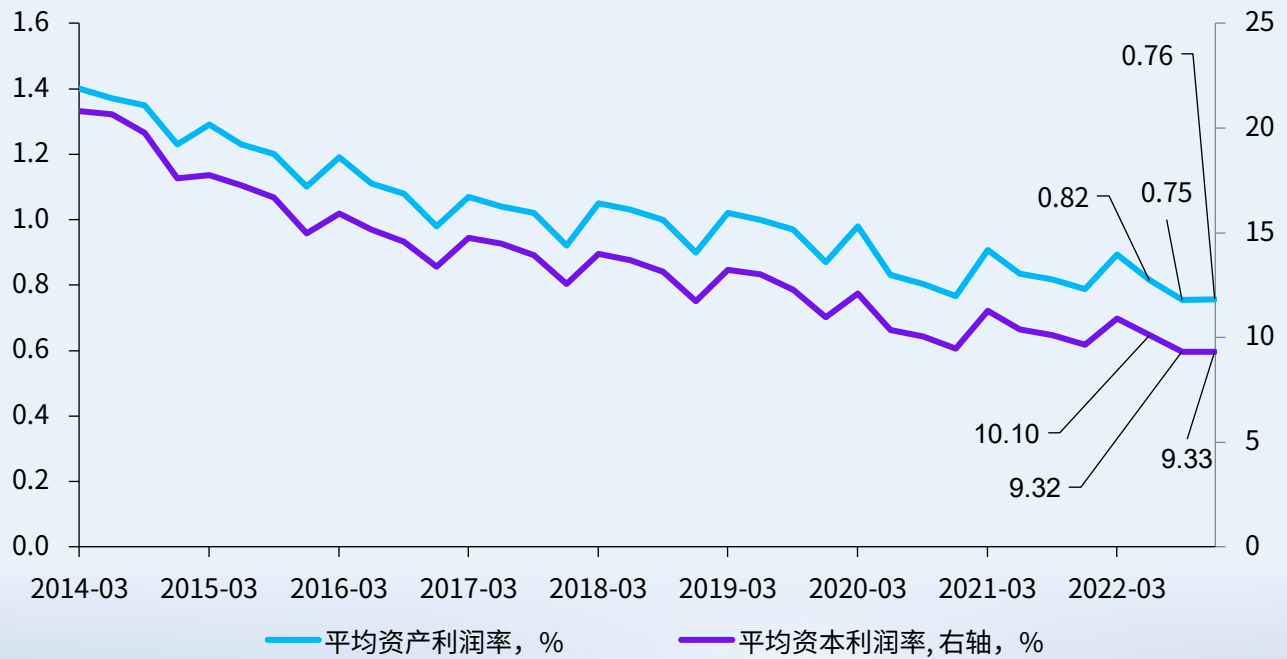
图38 不同类型商业银行净利润规模及同比



数据来源：Wind，毕马威分析

从相对效益指标看，平均资产利润率（ROA）和平均资本利润率（ROE）均较上年下降。去年分母端商业银行总资产继续保持高增长，同比增长11%，而分子端商业银行净利润增速回调，进而导致商业银行相对效益指标下降。2022年，商业银行ROA从上年的0.79%下降到2022年的0.76%，下降0.03个百分点；ROE从上年的9.6%下降到2022年的9.3%，下降0.3个百分点（图39）。

图39 上市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

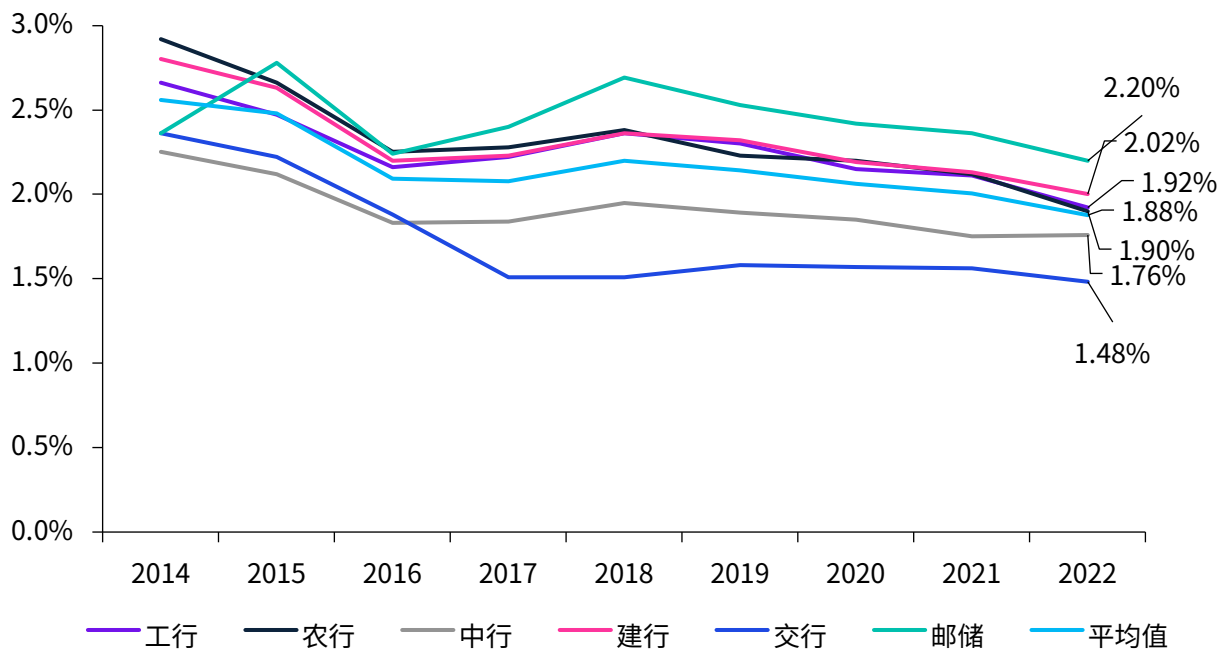


## 国有六大行净利息收益率收窄

去年受贷款利率下调、企业贷款需求走弱、存款成本难压降等因素影响，银行净利息收益率进一步收窄。一是金融继续支持实体经济的发展，贷款市场报价利率（LPR）下调，贷款收益率持续下行。根据央行数据，2022年新发放企业贷款加权平均利率为4.17%，比上年低34个基点<sup>7</sup>。二是企业贷款需求走弱。根据Wind数据，2022年规模以上工业企业利润下降4%，企业利润下降导致企业进一步扩大投资的动能减弱，进而减少对贷款的需求。三是负债成本难压降。宏观经济偏弱以及资本市场调整较大，企业客户和零售客户风险偏好降低，存款定期化趋势延续导致负债成本难下降。

2022年，国有六大行平均净利息收益率为1.88%，为近年来最低水平。国有六大行除了中国银行净利息收益率比2021年微升0.01个百分点，其他几家净利息收益率同比增速均有所下降。农业银行净利息收益率从去年的2.12%下降到1.90%，下降0.22个百分点，在国有六大行中下降幅度最大；工商银行净利息收益率从去年的2.11%下降到1.92个百分点，下降0.19个百分点；邮储银行净利息收益率从去年的2.36%下降到2.20%，下降0.16个百分点；建设银行净利息收益率从去年的2.13%下降到2.02%，下降0.11个百分点；交通银行净利息收益率从去年的1.56%下降到1.48%，下降0.08个百分点（图40）。

图40 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2022年年报，毕马威分析

<sup>7</sup> 人民银行：2022年新发放企业贷款加权平均利率为4.17% 比上年低34个基点，上海证券报，2023年1月13日，<https://news.cnstock.com/news,bwvx-202301-5005816.htm>







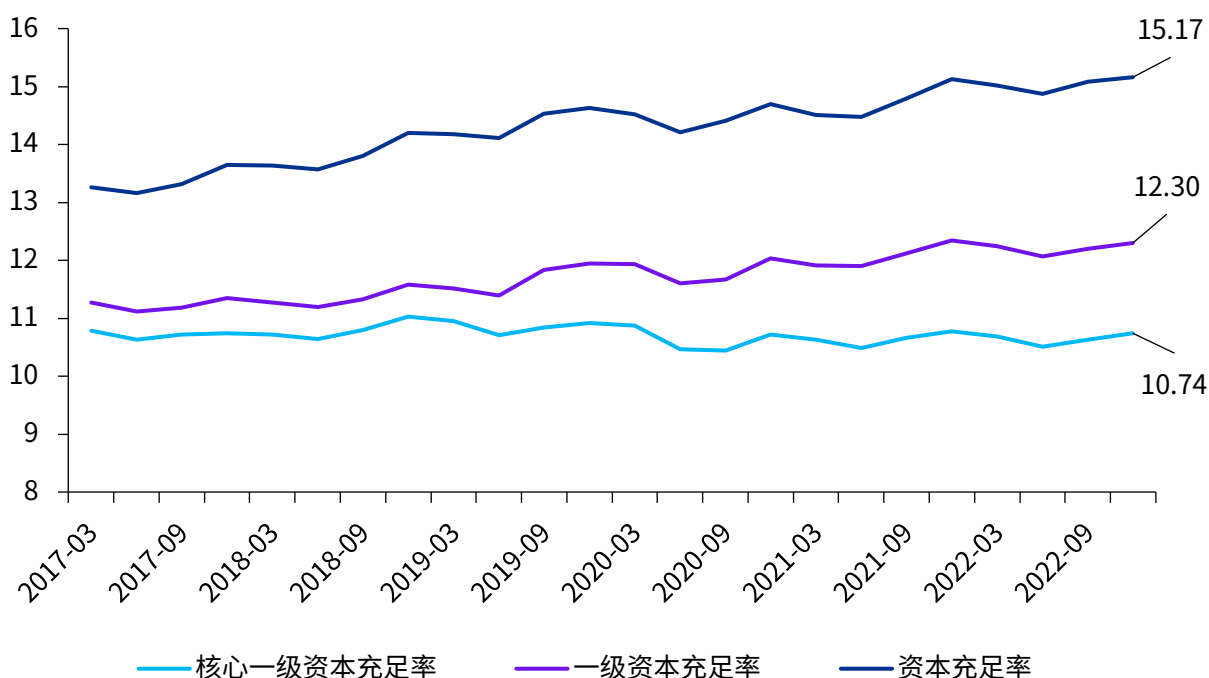


## 资本端

### 资本充足率稳中有升

近年来，商业银行资本充足率稳健增长，2022年商业银行整体资本充足率持续提升，从2021年底的15.13%增加到15.17%，达到有数据以来的最大值（图 41）。但是，商业银行利润增长相对滞后于规模增长导致核心一级资本补充乏力，核心一级资本充足率承压，核心一级资本充足率较2021年底下降0.05个百分点。

图41 商业银行资本充足率，当季值，%



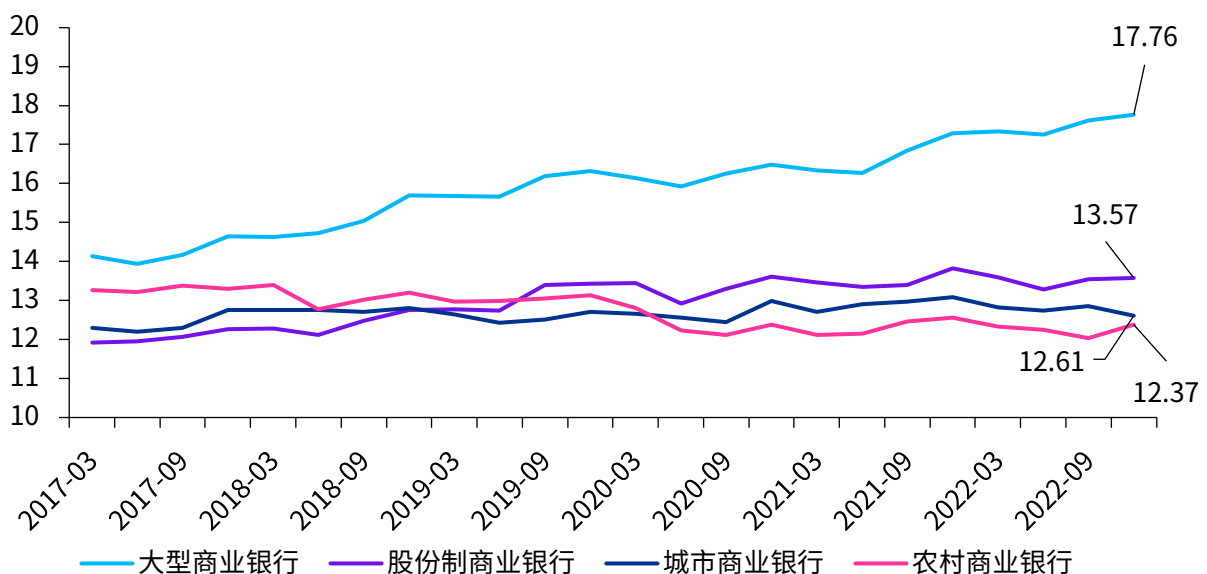
数据来源：Wind，毕马威分析



## 大型商业银行与中小银行分化加剧

2022年底，大型商业银行的资本充足率为17.76%，创历史新高，较上年同期上升0.47个百分点；股份制商业银行的资本充足率为13.57%，较上年同期下降0.24个百分点；城市商业银行资本充足率为12.61%，较上年同期下降0.46个百分点；农村商业银行资本充足率为12.37%，较上年同期下降0.18个百分点（图42）。去年底大型商业银行的资本充足率分别比股份制商业银行、城市商业银行和农村商业银行的资本充足率高4.19、5.15和5.39个百分点，而在2017年底分别为2.39、1.90和1.35个百分点，大型商业银行和中小银行的资本充足率差距进一步拉大，呈现“强者恒强”的局面。

图42 不同类型商业银行的资本充足率



数据来源：Wind，毕马威分析

## 2023年银行业趋势展望

### 趋势一 支持实体经济高质量发展是银行业的首要任务

党的二十大报告强调，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上。2023年是贯彻落实党的二十大精神的开局之年，银行业应该把支持实体经济高质量发展放到更加突出的位置，作为当下最重要的任务。

从金融服务领域来看，制造业、科创企业、绿色发展等仍然是信贷倾斜的重点。由于房地产在国民经济中的重要支撑作用，金融机构应全力服务房地产业“保交楼、保民生、保稳定”，支持行业向新发展模式转变。



#### 持续保持制造业中长期贷款的较快增长，提高金融供给与科创需求的匹配度

制造业是国民经济的主体，其价值链长、关联性强、带动力大，在现代经济体系中具有引领和支撑作用。二十大报告提出，“坚持把发展经济的着力点放在实体经济上，推进新型工业化，加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国、数字中国。”今年的《政府工作报告》也指出，把制造业作为发展实体经济的重点，促进工业经济平稳运行，保持制造业比重基本稳定。

2022年7月，中国银保监会办公厅发布《关于进一步推动金融服务制造业高质量发展的通知》，明确提出要求推动制造业中长期贷款继续保持较快增长。在政策的引导下，2022年制造业企业的信贷结构持续优化，综合融资成本稳中有降。全年投向制造业的中长期贷款余额同比增长36.7%，比各项贷款增速高26个百分点。

银行业在在助力制造业做大做强的同时，也应不断更新金融产品与服务创新，提高金融服务模式与制造业转型发展需求的适配性，推动制造业向高端化、智能化、绿色化转型发展，助力产业结构不断优化。高端制造是实体经济高质量发展的重要支撑。要发展高端制造，推动我国制造业转型升级，就必须狠抓科技创新，攻克“卡脖子”技术。然而，银行的传统信贷模式较难契合科技创新需求，技术创新往往面临高投入、回报率不确定等问题，而银行信贷通常要求资产抵押，且要求按时、足额还款。因此，银行业应进一步加强知识产权质押融资、投贷联动等服务创新，综合运用债券、股权等多种方式，提高金融供给与科创需求的匹配度，大力支持“卡脖子”关键核心技术的攻关突破。



#### 碳减排工具的扩容将为绿色金融的发展带来更多机遇

绿色金融既是经济社会高质量发展的重要推动力，也是金融业自身转型发展的必由之路。2023年《政府工作报告》指出，要推动发展方式绿色转型，完善支持绿色发展的政策和金融工具。

碳减排支持工具是2021年由人民银行设立，为支持“双碳”目标而创设的货币政策工具，通过向符合条件的金融机构提供低成本资金，支持金融机构为清洁能源、节能环保和碳减排技术三大重点领域内具有显著碳减排效应的项目提供优惠利率贷款。截至2022年底，碳减排支持工具发放再贷款累计已超3,000亿元，支持商业银行发放碳减排贷款5,100多亿元，2022年带动碳减排超1亿吨二氧化碳当量<sup>8</sup>。2023年初央行宣布将碳减排支持工具延续实施至2024年末，并将部分地方法人金融机构和外资金金融机构纳入碳减排支持工具的金融机构范围。

碳减排支持工具政策的延续和覆盖范围的扩大预计将带来两方面的积极影响：一方面随着更多层次的银行主体被纳入范围，有望向更多的能源企业和减排项目提供融资。例如很多高碳、高排放的企业是城农商行的重要客户，扩大金融机构范围有助于工具发挥更大的作用；此外，随着更多外资金金融机构加入，资金来源和投资对象都将更加多元化，有助于中国绿色金融的国际化发展。

由于碳减排涉及碳核查、信息披露等多环节，银行首先应对相关产业有一定了解，并具备包括对碳信息披露核查，以及相关项目的管理能力，因此对于银行核心技术要求较高。中小银行应加强相关的能力建设以把握政策机遇。



#### 四项行动推动房地产业向新发展模式平稳过渡

央行和银保监会在2023年初的工作会议中均强调应努力促进金融与房地产正常循环，坚持“房住不炒”定位，落实“金融十六条”措施，“因城施策”实施差异化信贷政策，推动房地产业向新发展模式平稳过渡。

从实施措施来看，会议提出“资产激活”“负债接续”“权益补充”“预期提升”等四项行动，是对2022年底房地产融资“三箭齐发”的延续和补充。具体来看，“资产激活”主要保障资产价格稳定，需要金融端通过增量融资和重组并购等多种手段盘活土地存量。3月24日，国家发展改革委、证监会发布《关于规范高效做好基础设施领域不动产投资信托基金（REITs）项目申报推荐工作的通知》，在拓宽试点项目方面，公募REITs试点项目范围进一步拓展至消费基础设施领域。试点项目有望进一步向商业地产和市场化的长租房领域拓展。

“负债接续”对应金融机构的增信支持、部分债券的合理展期、避免出现一致性抽贷断贷等，主要是指用好房地产融资第一和第二支箭。“权益补充”是指通过股权融资等方式给优质房企补充权益资本，优化融资结构，主要对应房地产第三之箭。“预期提升”主要是指促进销售预期改善。一方面需要提升购房人对于房地产市场和房企交付的信心，另一方面则是指提升金融机构的信心。

<sup>8</sup> 碳减排支持工具发放再贷款超3,000亿元，中国能源报，2023年2月13日，[http://paper.people.com.cn/zgnyb/html/2023-02/13/content\\_25966053.htm](http://paper.people.com.cn/zgnyb/html/2023-02/13/content_25966053.htm)





## 趋势二

### 净息差仍存下行压力，稳住净利息收入“基本盘” 需要多措并举

2022年我国经济面临较大下行压力，政策持续引导金融机构让利实体经济。央行数据显示，2022年新发放企业贷款加权平均利率为4.2%，同比下降0.34个百分点。此外，负债端居民和企业风险偏好大幅下降，带来存款大增且定期化趋势明显，银行的负债端成本有一定上升。2022年银行净息差收窄幅度较大，国有大行、股份行、城商行和农商行同比分别收窄了0.14、0.14、0.24和0.23个百分点。

受LPR以及市场利率下行等因素影响，商业银行净息差持续收窄，其中国有六大行净息差下降的幅度相对较低，因此如何稳住利息收入“基本盘”是商业银行资产负债管理的重点。在净息差下行压力下，商业银行资产负债管理应定位于价值挖掘和价值创造，深化落实“司库管理、资产负债配置策略、利率风险管理”三大核心职能，重点从以下三方面减缓净息差下滑。一是在资产端继续进行资产结构的调整和优化，提升收益率相对较高的资产占比，压缩收益率相对较低的资产占比。二是进一步加强对存款付息率的管理，提高对公和对私客户低成本资金占比，主动压降期限相对较长的定期存款。三是强化对利率风险的主动管理，加强对市场利率的研判，前瞻性地对资产负债组合进行计划、协调和控制。另外，条件允许的银行，也可尝试利用利率衍生工具对利率风险进行对冲管理。





### 趋势三 商业银行中间业务去年承压，今年有望企稳

去年商业银行中间业务收入增速回落，中间业务增长承压。但是，今年以来，随着经济复苏及资本市场活跃，商业银行结算类、理财类等中间业务有望回暖。

一方面，结算、清算等中间业务收入增速有望止跌回升。从去年底的中央经济工作会议到今年3月召开的“两会”都把稳增长放在首要位置，今年一季度，在政策的支持和市场主体预期改善的共同推动下，生产需求企稳回升，物价总体水平平稳，经济增速逐渐回稳，预计全年经济有望增长5%以上。经济复苏带动居民收入增加，提升居民消费，同时有助于增强企业家信心，推动企业增加投资、扩大经营，进而增加对结算、清算等服务的需求。

另一方面，理财、代理等大财富管理业务有望企稳。随着居民资产配置逐渐转从房地产向金融资产转变，以及资管新规和资本市场改革的持续推进，权益投资市场吸引力增强。经济复苏进程加速或有助于权益市场、债券市场回暖，疫情以来居民积累的超额储蓄有望部分转化为商业银行理财。与此同时，个人养老金业务试点的逐步推进，为商业银行理财市场提供新动力。另外，在息差收窄的背景下，商业银行积极拓展非息业务，战略上重视理财、代理等大财富管理业务，强化客户洞察，提升客户体验，灵活设计差异化产品，打造开放式产品及服务货架，积极推进理财产品和服务创新。在经历去年的“赎回潮”“破净潮”之后，今年银行理财市场有望迎来企稳回升态势。普益标准发布的最新监测数据显示，一季度全市场共新发了7,197款理财产品，环比增加742款；一季度理财公司产品平均期间年化收益率为5.24%，环比上涨783个基点<sup>9</sup>。

<sup>9</sup> 净值回撤影响逐步消退，银行理财市场一季度企稳回升，经济参考报，2023年4月20日，<https://xhpfmapi.xinhuanet.com/vh512/share/11469140>

## 趋势四 金融监管体系迎来新一轮重塑，银行资本监管规则升级

2022年3月16日，《党和国家机构改革方案》（以下简称《方案》）印发，提出组建中央金融委员会、组建中央金融工作委员会、组建国家金融监督管理总局、深化地方金融监管体制改革、统筹推进中国人民银行分支机构改革等，对中国金融监管体系进行新一轮重塑。



### 金融监管体系进一步完善，银行业监管机构地位和作用进一步强化

一是组建中央金融委员会和中央金融工作委员会。中央金融委员会和中央金融工作委员会有利于加强对金融工作的集中统一领导，加强金融稳定和发展的顶层设计、统筹协调、整体推进。

二是组建国家金融监督管理总局。国家金融监督管理总局在中国银行保险监督管理委员会基础上组建，统一负责除证券业之外的金融业监管，将中国人民银行对金融控股公司等金融集团的日常监管职责、有关金融消费者保护职责，中国证券监督管理委员会的投资者保护职责划入其中。改革前的中国银保监会是国务院直属事业单位，在国务院授权下对银行业进行监管；新组建的国家金融监督管理总局作为国务院直属机构，拥有独立监督管理权限。新组建的银行业监管机构的地位和作用得到强化，将有助于进一步强化机构监管、行为监管、功能监管、穿透式监管、持续监管，统筹负责金融消费者权益保护，加强风险管理和防范处置。

三是深化地方金融监管体制改革。建立以中央金融管理部门地方派出机构为主的地方金融监管体制，统筹优化中央金融管理部门地方派出机构设置和力量配备，有助于理顺央地金融监管关系，形成垂直化监管体系，进一步提升金融风险能力。

四是统筹推进中国人民银行分支机构改革。调整后的央行分支机构适度压缩管理层级，能够进一步降低分支机构层级较多而产生的沟通成本较高等问题，提升沟通效率和监管水平。

改革后的金融监管体系对金融监管的顶层设计更加明确，对消费者权益保护进一步深化，对金融风险防范进一步加强，有助于金融行业稳健发展。



### 商业银行资本监管规则升级，“资本新规”对商业银行提出更大挑战

2023年2月18日，中国银保监会会同中国人民银行就《商业银行资本管理办法（征求意见稿）》（以下简称“资本新规”）公开征求意见。修订后的“资本新规”拟定于2024年1月1日正式实施，这也标志着巴塞尔协议III最终版在中国的全面落地。本次“资本新规”的颁布对于构建差异化资本监管体系、优化我国银行体系资本管理能力、提升银行体系风险计量的精确性和规范性、增强我国银行体系的监管资本总体稳定具有重大意义。

与2012版资本管理办法相比，“资本新规”的实施内容对资本计量方式、经营与管理模式、收据收集范围、管理信息系统改造、风险管理模式等方面带来了更大的挑战。建议商业银行进一步明确战略层面资本新规实施目标，充分评估新规对资本占用的影响程度，持续提升风险管理与资本管理人员能力，健全高效的资本监控与补充机制，在实现监管合规的同时实现管理能力的提升。

## 趋势五 商业银行资本充足率两极化趋势将持续

近年来，中国商业银行整体资本充足率不断改善，但是资本充足率结构性问题突出，不同类型商业银行的资本充足率分化加剧。大型商业银行资本充足率稳步提升。一是监管对系统重要性银行资本补充要求较高。2021年底实施的《系统重要性银行附加监管规定（试行）》规定“系统重要性银行在满足最低资本要求、储备资本和逆周期资本要求基础上，还应满足一定的附加资本要求。”目前，中国有19家系统重要性银行，其中国有六大行全部上榜，系统重要性银行通过多种方式提升资本充足水平，满足监管要求。二是在通过利润留存补充资本的基础上，大型商业银行通过拓展外源性资本补充渠道，持续推进资本工具创新，优化资本结构并合理控制资本成本，资本充足水平明显提升，显著高于其他类型银行。

与此同时，中小银行资本补充渠道受限，补充资本压力较大。一是净利润增长乏力限制了利润转增的内源性资本补充渠道。2022年，受净息差收窄、信用风险加速释放等因素的影响，城市商业银行和农村商业银行的净利润增长放缓，其中，城市商业银行的净利润增速腰斩，农村商业银行的净利润出现负增长。二是外源性补充渠道受限。和大型商业银行相比，中小银行风险高，其发行的永续债、二级资本债等对投资者的吸引力不足。在永续债发行方面，2022年中小银行发行的永续债大幅降低，其中城市商业银行发行661亿元，同比下降52%，农村商业银行发行45亿元，同比下降75%。在二级资本债发行方面，虽然2022年二级资本债发行规模同比增长59%，但是农村商业银行发行同比仅上升12%。三是风险资产增速较快增加资本补充压力。城市商业银行和农村商业银行对房地产等风险资产暴露相对较多，房地产市场的深度调整对中小银行形成了拖累，带来分母端加权风险资产增加，增加了资本补充的压力。

相比大型商业银行，中小银行内源性和外源性资本补充渠道受到限制，资本补充的压力将持续存在，大型和中小银行的资本充足率分化趋势将持续。







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

## 3

## 监管政策加力提效， 维持稳健态势



### 监管政策更新概述

近期，金融监管改革持续深化，新规政策不断出台，整体传递了三方面的监管导向：一是持续完善金融监管顶层设计。通过金融稳定法立法、金融监管机构改革等，整合监管体系，形成合力，协调金融混业经营与分业监管的关系。二是行为监管与审慎监管并重，并促进金融机构治理与管理并重。一方面，加强金融机构股东资质穿透管理以及股东行为监管，并在各类业务监管政策中明确董、监、高责任，推动金融机构完善公司治理；另一方面，在业务监管政策中针对机制、流程、工具、方法提出细化管理要求，并通过“违规问责”及“监督检查”，强化经营管理活动中的行为约束，落实从业人员职责与履职规范。三是严守维护金融稳定，服务实体经济的初心，落实金融促发展的职能，并积极应对新兴技术迅猛发展和国际金融形势动荡等现实环境带来的新挑战。





## 国务院最新金融监管改革方案出台

2023年3月16日，中共中央、国务院印发《党和国家机构改革方案》，金融监管体系迎来重大改革，旨在实现对各类金融活动的全面监管，减少跨监管部门、跨地域、跨央地的监管套利，提高金融监管质效。

在金融监管顶层，组建中央金融委员会和中央金融工作委员会，负责金融稳定和发展的顶层设计、加强监管统筹协调、整体推进、督促落实以及研究审议重大政策、重大问题等，通过强化其在金融工作中的核心领导地位，体现党中央对金融工作的集中统一领导。

在金融监管中间层，在银保监会基础上组建国家金融监督管理总局，中国人民银行对金融控股公司的日常监管职责、金融消费者保护职责，中国证券监督管理委员会（以下简称“证监会”）的投资者保护职责划入国家金融监督管理总局。中国金融监管体系形成新的“一行一局一会”格局，中国人民银行专注货币政策和宏观审慎监管；国家金融监督管理总局统一负责除证券业之外的金融业监管，强化机构监管、行为监管，统筹负责金融消费者权益保护，加强风险管理和防范处置，依法查处违法违规行为；证监会则专司资本市场监管。通过这一调整，一方面，厘清央行和金融监管部门职责，区分宏观调控与金融监管；另一方面，则通过整合监管内容与职能，缓和监管职能冲突，减少监管真空及监管重叠，统一监管思路，落实功能监管。

在地方监管层面，以维护地区内金融稳定为主要目标，建立以中央金融管理部门地方派出机构为主的地方金融监管体制，一方面统筹、优化机构设置和力量配备，另一方面压实地方金融监管主体责任和属地责任，尤其是针对辖区内的地方性金融组织承担监管职责。

通过金融监管体制的改革，我国“三层+双峰”的监管框架逐渐清晰，宏观审慎管理、微观审慎监管和行为监管框架和工具之间形成必要的统筹协调，以构建形成为实体经济顺畅发展提供有力支撑的金融体系，并通过强化对存在系统性风险的重点领域和重点对象的定向治理，发挥防范系统性金融风险的作用。





## 央行就金融稳定法公开征求意见

为防范化解金融风险、健全金融法治的决策部署，建立维护金融稳定的长效机制，中国人民银行会同发展改革委、司法部、财政部、银保监会、证监会、外管局，起草了《中华人民共和国金融稳定法》，并于2022年12月30日通过全国人大公开发布征求意见。《金融稳定法》通过建立金融风险防范、化解、处置的制度安排，对《中国人民银行法》《商业银行法》《证券法》《保险法》等金融基础法律形成补充，以建立健全高效权威、协调有力的金融稳定工作机制。

在金融风险防范方面，进一步压实金融机构及其主要股东、实际控制人的主体责任，地方政府的属地责任和金融监管部门的监管责任；加强金融风险防范和早期纠正，实现风险早发现、早干预。

在金融风险化解方面，一方面，金融机构承担风险化解主体责任，在发生监管指标异常波动等风险情形时，应主动采取风险化解措施，改进公司治理和内部控制，以及采取问责措施。另一方面，地方政府的属地责任和金融监管部门的监管责任也需严格落实和不断强化。

在金融风险处置方面，建立金融稳定保障基金，发挥国家金融稳定发展统筹协调机制作用；建立市场化、法治化处置机制，明确处置资金来源和使用安排，完善处置措施工具，保护市场主体合法权益。

《金融稳定法》的出台，将对保障金融机构、金融市场和金融传导机制的稳定性提供坚实的制度保障，有助于不断提高金融体系抵御风险和服务实体经济的能力，防止单体局部风险演化为系统性全局性风险，守住不发生系统性金融风险的底线，促进我国金融市场健康平稳发展。



## 银保监会明确外国银行分行监管评级体系

2022年12月，银保监会发布《外国银行分行综合监管评级办法（试行）》，对外国银行分行监管评级的主要原则、评级要素、基本程序、评级结果运用等作出原则性规定。监管评级是非现场监管的核心环节，外国银行分行的监管评级体系重点强化以下内容：

- **调整四大评级要素的权重分配。**将风险管理、营运控制、合规性和资产质量四大评级要素的权重设定为40%、30%、20%和10%，提高“合规性”在监管评级中的重要性；
- **完善特别调整事项的设置。**除原有“存在重大违法违规情况、重大案件、重大风险事件”等情况可额外扣分外，增加“经营管理存在重大缺陷”，或者“经营战略调整导致风险急剧上升”等情形，进一步完善评级体系的科学性，并适当提升监管人员的自由裁量权；
- **完善评级细分等级。**参照《商业银行监管评级办法》，将外国银行分行综合监管评级做进一步细分和分值划分调整，确保监管口径的一致性。

《外国银行分行综合监管评级办法（试行）》的发布和实施，为加强外国银行分行监管、发挥监管评级作用提供了制度保障，一方面着眼于合理分配监管资源、增强监管能力，另一方面也将有效引导外国银行分行完善自身风险管理体系，提升风险治理水平。



## 银保监会扩大银保机构公司治理监管评估范围

为进一步加强银行保险机构公司治理水平，提升公司治理监管评估工作质效，银保监会对2019年发布的《银行保险机构公司治理监管评估办法（试行）》进行了修订，发布了新版《银行保险机构公司治理监管评估办法》，在保持现有评估机制和评估体系延续性基础上，重点拓展以下监管内容：

- **扩展评估对象。**将公司治理监管评估工作由商业银行和商业保险公司拓展至涵盖农村合作银行、金融资产管理公司、金融租赁公司、企业集团财务公司、汽车金融公司、消费金融公司及货币经纪公司在内的非银金融机构；
- **优化评估机制，根据评估分类结果，差异化配置评估资源。**原则上，银行保险机构每年至少开展一次评估，但对评估结果为“良好”及以上的机构，可适当降低评估频率。监管评估采取非现场评估和现场评估相结合的方式，其中现场评估应每三年实现全覆盖；
- **完善评估指标。**聚焦于大股东违规干预、内部人控制等问题，进一步丰富党的领导、股东股权、关联交易、董事监事高管人员的提名和履职等方面的关键指标，并建立指标动态调整机制，优化指标权重、精简指标数量，突出公司治理监管关注的重点领域；
- **加强结果应用。**在根据评估结果采取分类监管措施的基础上，进一步压实监管责任和机构主体责任，对于公司治理监管评估等级为D级及以下的银行保险机构，作为重点监管对象，对其存在的重大公司治理风险隐患进行早期干预，及时纠正，防止风险发酵放大。

在监管机构陆续发布银行保险机构公司治理准则和相关要求的基础上，对其开展公司治理监管评估，将进一步传导“精细化、严格化、全面化”的公司治理监管原则，推动各类型金融机构完善公司治理，提升治理主体履职质效。



## 银保监会优化联合授信机制

为引导银行业金融机构进一步加强授信管理，改善银企关系，优化信贷资源配置，2023年3月3日，银保监会发布《关于进一步做好联合授信试点工作的通知》，进一步完善联合授信机制，具体要求包括：

- **扩大试点范围。**结合多重因素综合考虑，鼓励有条件的银行业金融机构建立联合授信机制，涵盖符合基本条件的企业，支持银行业金融机构与纳入名单的全部企业建立授信机制，基于名单制管理，审慎评估企业需求，满足企业金融服务需求的同时，避免过度授信；
- **压实牵头银行责任。**加强银银合作，由牵头银行制定完整明晰的议事规则和工作流程，共享企业信息，组织成员单位联合开展授信评估，识别风险隐患，进行风险提示；
- **加强风险防控。**加强信息共享、风险监测预警和资产质量监测，完善信贷管理流程和风险处置预案，履行独立审查程序，不盲目依赖其他银行的风险控制标准；
- **强化履职问责。**联合授信工作应纳入信贷管理体系，强化考核问责。对违法违规行为要依法依规问责追责。

联合授信对于把控多家银行对单一企业的授信集中度风险，抑制多头融资、过度融资行为，有效防控重大信用风险发挥了积极作用。对于重点事项的补充通知，可进一步发挥联合授信机制在构建长期良好银企合作关系，优化金融资源配置方面的重要作用，并通过强化风控措施的同步跟进，妥善处理服务实体经济与防控金融风险的关系。



## 银保监会、央行拟修订资本新规，资本监管再升级

2023年2月18日，银保监会会同央行就《商业银行资本管理办法（征求意见稿）》公开征求意见。修订后的资本管理要求拟于2024年1月1日正式实施，标志着巴塞尔协议III最终版在中国的全面落地。与2012版《商业银行资本管理办法》相比，修订后的监管资本计量方法与要求对商业银行带来的变革主要涉及：

- **资本计量方式改变。**为降低资本计量高级方法在不同银行之间风险加权资产计量结果的差异性，增设资本底线，限制银行通过使用内部模型法降低信用风险和市场风险计量资本要求的幅度，并将操作风险监管资本计量方法统一为（新）标准法，以提高风险加权资产及资本充足率的可比性；
- **经营与管理模式转变。**由于风险权重的变化和参数底线的影响，特定业务领域所对应的风险暴露、成本和可获得性受到影响，进而影响对该业务领域经营和管理模式的选择；
- **数据收集范围扩充。**新的监管资本计量方法的实施带来新的数据要求，无论是客户信息、债项信息、抵质押品信息等业务数据，国民经济行业及企业划型信息、风险暴露划分标准等行业数据，还是操作风险损失数据等内部管理数据，新的资本计量方法的应用对商业银行相关数据收集、处理、计量与披露提出更高要求；
- **管理信息系统改造。**结合数据质量的提升，资本计量系统的建设要求也同步提高，具体表现在数据收集、监管资本和风险加权资产计量、风险加权资产数据集市构建，以及与前端业务系统对接等方面；
- **风险管理模式转型。**第二支柱的监督检查规定，以及第三支柱信息披露的标准和内容，进一步体现了监管机构对于全面风险管理与内部资本充足评估程序的关注。商业银行应从风险治理、全面风险管理、压力测试、资本管理、信息系统建设、评估报告分析等六大方面完善内部资本充足评估程序，并建立与差异化的资本监管要求相匹配的信息披露制度，反映更加透明且更具可比性的第三支柱披露信息。

资本管理办法的修订，构建了差异化的资本监管体系，使资本监管、信息披露与银行资产规模和业务复杂程度相匹配。通过风险加权资产计量规则的修订，包括信用风险权重法和内部评级法、市场风险标准法和内模法以及操作风险标准法，则进一步提升了资本计量的风险敏感性。





## 银保监会发布最新金融资产风险分类标准

信用风险是我国银行业面临的最主要风险，完善的风险分类制度是有效防控信用风险的前提和基础。为适应商业银行资产结构变化，风险分类在实践层面面临的挑战，2023年2月11日，银保监会、央行发布《商业银行金融资产风险分类办法》，自2023年7月1日起施行，要求商业银行遵循真实性、及时性、审慎性和独立性原则，对承担信用风险的全部表、内外金融资产开展风险分类，具体要求包括：

- **覆盖范围扩大。**资产覆盖范围由贷款扩展至承担信用风险的全部金融资产；
- **明确金融资产五级分类定义**，设定零售资产和非零售资产的分类标准，对债务逾期、资产减值、逃废债务等特定情形，以及分类上调、企业并购、资管及证券化产品涉及的资产分类等问题提出具体要求；
- **提出重组资产的风险分类要求。**细化重组资产定义、认定标准以及退出标准，明确不同情形下的重组资产分类要求，设定重组资产观察期；
- **加强银行风险分类管理。**要求商业银行健全风险分类治理架构，制定风险分类管理制度，明确分类方法、流程和频率，开发完善信息系统，加强监测分析、信息披露和文档管理；
- **明确监督管理要求。**监管机构对商业银行风险分类管理开展监督检查和评估，对违反要求的银行采取监管措施和行政处罚。

《商业银行金融资产风险分类办法》与巴塞尔委员会《审慎处理资产指引》相接轨，旨在推动商业银行更为审慎、及时、完整地识别和评估信用风险。商业银行应全面排查金融资产风险分类情况，建立健全风险分类治理架构，完善风险分类管理制度，优化信息系统功能，加强监测分析和信息披露，切实提升风险分类管理水平。



## 银保监会发布首部适用于各类托管产品的监管法规

近年来，商业银行为多种金融产品提供托管服务，业务规模稳步扩大、服务种类不断增多、创新活动日趋活跃。于此同时，业务的增长亦带来信息系统风险、操作风险、合规风险、声誉风险方面的挑战。2022年12月29日，银保监会发布《商业银行托管业务监督管理办法（征求意见稿）》，对商业银行开展托管业务进一步明确基本规则、强化底线要求，细化重点环节的管理标准，重点包括：

- **明确商业银行托管业务的相关概念和基本原则。**托管业务是商业银行作为独立第三方，为各类资产管理产品及社保基金、养老金、保险资金等提供财产保管及相关服务的行为。商业银行开展托管业务遵循诚实信用、勤勉尽责、独立审慎、风险隔离原则，保障托管财产的独立性；
- **明确商业银行开展托管业务应持续符合的基本要求**，包括按照法律法规规定与托管合同约定，执行划款指令；具有健全的网络安全防护措施，能够抵御网络攻击；具有完备的业务连续性计划和应急预案；能够及时从相关方安全接收托管业务相关数据等；
- **明确托管业务范围和托管职责。**要求商业银行按照实际控制权，将托管产品财产分为可托管资产和其他资产，根据自身能力和服务水平提供适合的托管服务和其他服务，并通过托管合同明确各方的权利义务等；
- **提出托管业务管理要求。**要求商业银行建立健全托管业务治理架构，并管理体系、管理制度、业务独立性、授权控制、业务准入、宣传营销、数据保护等方面加强业务管理；
- **进一步强化持续监管措施、监管处罚、数据报送和自律管理等相关安排。**

《商业银行托管业务监督管理办法（征求意见稿）》与现有监管要求相承接，结合托管业务实质，强化诚实守信的法律契约精神，落实风险管理和合规展业的主体责任，为第三方独立托管机制的审慎稳健运行提供了保障，并对资产管理业务领域的发展提供支持。



## 银保监会加码消费者合法权益保护

为了进一步强化银行保险业行为监管，提升消费者权益保护体制机制建设水平，银保监会公开发布《银行保险机构消费者权益保护管理办法》，从强化金融知识教育宣传、规范金融机构行为、完善监督管理规则、及时惩处违法违规现象等方面，建立了行为监管框架，保护消费者八项基本权力，推动银行保险机构提升金融消费者权益保护工作水平。主要包括：

- **保护消费者知情权、自主选择权和公平交易权。**对银行保险机构产品设计、信息披露、营销宣传、销售行为、公平定价等提出原则性要求，具体涉及产品风险等级评定、产品关键信息披露、产品及服务收费公示、消费者自主选择、同等交易条件的消费者公平定价等；
- **保护消费者财产安全权和依法求偿权。**要求银行保险机构审慎经营，严格区分自身资产与消费者资产；在业务办理过程中落实消费者身份识别和验证；资产管理业务严格审核投资者资质，强化受托管理责任；保险业务审慎核保、及时理赔，不得拖延理赔、无理拒赔；
- **保护消费者受教育权和受尊重权。**在日常经营管理活动中，持续提升消费者金融素养，强化金融知识教育宣传；尊重消费者人格尊严和风俗习惯、满足老年人和残障人士等特殊人群金融服务需求；规范营销行为和催收行为；
- **保护消费者信息安全权。**在数据收集、处理、使用、传递过程中加强消费者个人信息保护，严格控制相关行为和权限。

《银行保险机构消费者权益保护管理办法》一方面从体系机制层面，明确银行保险机构在现行治理架构下消费者权益保护的主体责任，推动构建消费者权益保护体系的“四梁八柱”；另一方面，结合业务特点，统一消费者权益保护在各类型金融业务中应遵循的标准和行为红线要求，体现金融工作的人民性。



## 银保监会强化金融机构国别风险监管要素

为完善银行业金融机构国别风险管理体系，促进商业银行平稳健康发展，银保监会对2010年《银行业金融机构国别风险管理指引》进行了修订，形成《银行业金融机构国别风险管理办法（征求意见稿）》，重点内容包括：

- 按照“风险全面覆盖”原则明确国别风险敞口计量口径；
- 将国别风险准备纳入所有者权益项下，成为一般准备的组成部分，以符合财政部对一般准备的监管要求；完善国别风险准备计提范围和比例；
- 从银行业金融机构国别风险管理职责划分、国别风险转移相关限定性要求、国际组织或机构国别风险等级认定等方面完善监管要求。

银行业全球化经营环境日趋复杂，对国别风险的重视程度亟须提升，防范和化解国别风险成为全球化经营高质量发展的重要一环。从管理指引到管理办法，全面风险管理体系中对国别风险管理的覆盖得到进一步落实。





## 银保监会要求商业银行加强表外业务风险管理

近年来，商业银行表外业务迅速发展，各类新兴表外业务不断涌现，成为银行收益的重要来源。但部分表外业务管理的规范化程度与业务发展存在差距，审慎经营规则有待结合业务的实质性风险予以进一步落实。银保监会对《商业银行表外业务风险管理指引》进行了修订，形成了《商业银行表外业务风险管理办法》，自2023年1月1日起实施。从管理指引到管理办法，监管重点主要包括：

- **明确商业银行表外业务的定义与分类**，要求商业银行开展表外业务应遵循管理全覆盖、分类管理和风险为本原则，确保表外业务风险可控、合规经营；
- **落实表外业务治理架构和董事会、监事会和高管层职责**，并对业务部门、合规管理职能部门、风险管理部门、会计部门以及内外部审计职责做出规定，体现自上而下以及三线职责划分的管理架构；
- **细化明确表外业务风险管理要求**，将表外业务纳入全面风险管理体系，根据业务种类和风险特征对表外业务实行差异化管理，各类型表外业务分别制定相关制度、流程与审批权限；对银行承担信用风险的担保承诺类业务，重点监管信用风险，关注统一授信执行、表外业务信用风险转换系数、表外业务垫款等情况。对代理投融资服务类、中介服务类业务，重点监管操作风险、声誉风险，关注业务操作规范、客户投诉、金融消费者保护等情况；
- **提出信息披露要求**，对披露内容、频率、形式，以及合作机构信息披露等做出规定，提升业务透明度；
- **明确监督管理要求**，监管机构对商业银行表外业务风险管理进行持续监管，对不能满足监管要求的银行采取监管措施和行政处罚。

《商业银行表外业务风险管理办法》从政策制度、限额管理、授权管理、审批机制、关联交易、压力测试、内部控制、会计核算、统计信息系统、合作机构等方面对表外业务的风险管理提出更为全面的要求，将有助于推动商业银行建立、完善表外业务的全面风险管理体系，实现表外业务规范发展。



## 银保监会个人养老金业务管理暂行办法出炉

近年来，党中央、国务院多次提出规范发展第三支柱养老保险。为贯彻落实党中央、国务院关于规范发展第三支柱养老保险决策部署，促进商业银行和理财公司个人养老金业务发展，银保监会发布了《关于印发商业银行和理财公司个人养老金业务管理暂行办法的通知》，基于对个人养老金业务的明确定义，对商业银行、理财公司个人养老金业务的范围、产品类型与管理要求提示以下重点内容：

- **高标准要求参与机构。**对可开办养老金业务的机构设定了明确的资质标准，如商业银行一级资本净额超过1000亿元、主要审慎监管指标需符合监管规定等，并实施名单制管理；
- **关注业务全流程管理与体系保障。**对商业银行和理财公司养老金业务的制度与操作规程建设、业务管理系统、档案管理、保障机制等方面均提出细化要求；
- **强化投资者权益保护。**将消费者权益保护要求嵌入个人养老金业务全流程管理，参与机构需建立健全消费者权益保护机制，相关内部考核体系，以及便捷高效的投诉处理渠道；
- **加强信息报送与监督管理。**明确了基本信息、资金信息、投资信息报送的渠道、内容与时效性。明确了监督管理的具体措施，以及针对违规机构与人员的罚则。

《商业银行和理财公司个人养老金业务管理暂行办法》的发布标志着商业银行参与个人养老金业务制度正式落地。其后，银保监会发布了首批开办个人养老金业务的机构名单，证监会亦同步公布了个人养老金基金及个人养老金基金销售机构名录。在监管制度与机制层面，为商业银行、理财公司规范开展个人养老金业务，满足人民群众多样化养老需求，助力第三支柱养老保险体系健康发展，奠定良好基础。



## 银保监会加强商业银行互联网贷款业务管理

为进一步规范商业银行互联网贷款业务行为，促进互联网贷款业务健康发展，银保监会印发《关于加强商业银行互联网贷款业务管理 提升金融服务质效的通知》，延续2020年《商业银行互联网贷款管理暂行办法》和2021年《银保监会办公厅关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》一以贯之的监管原则，统筹发展和安全，进一步细化商业银行贷款管理和自主风控要求，推动商业银行和合作机构规范开展业务合作。主要规范内容包括：

- **强调商业银行履行贷款管理主体责任**，提高互联网贷款风险管控能力，防范贷款管理“空心化”；
- **强化信息数据管理**，要求完整准确获取身份验证、贷前调查、风险评估和贷后管理所需要的信息数据，并采取有效措施核实其真实性；
- **主动加强贷款资金管理**，有效监测资金用途，确保贷款资金安全，防范合作机构截留、挪用；
- **规范合作业务管理**，要求分类别签订合作协议并明确各方权责，不得在贷款出资协议中混同其他服务约定。对存在违规行为的合作机构，限制或者拒绝合作；
- **加强消费者权益保护**，要求切实保障消费者合法权益，充分披露各类信息，严禁不当催收等行为，加强对合作机构营销宣传行为的合规管理。

按照“新老划断”原则，商业银行互联网贷款存量业务过渡期至2023年6月30日，过渡期内，互联网贷款新增业务应符合各项监管新规，不符合监管规定的存量业务，应逐步有序压降。商业银行互联网贷款监管体系进一步完善，将进一步推动商业银行依法、审慎开展互联网贷款业务，促进平台经济规范健康开展。



## 银保监会就规范信用卡业务提出八大监管要求

近年来，我国银行业金融机构信用卡业务快速发展。为推动银行业金融机构提升信用卡业务服务质效，切实保护金融消费者合法权益，2022年7月7日，银保监会、中国人民银行发布《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》，重点规范以下方面：

- **授信管理。**合理设置单一客户的信用卡总授信额度上限，并纳入该客户在本机构的所有授信额度内实施统一管理；
- **息费收取及信息披露。**提高信用卡息费管理的规范性和透明度，包括在合同中履行与息费相关的提示或说明义务，以明显方式展示最高年化利率水平；加强信用卡分期业务的金额、息费和期限管理；
- **消费者权益保护。**要求银行业金融机构建立消费者权益保护审查制度和工作机制；充分披露和严格明示信用卡涉及的法律风险、法律责任，不得进行欺诈虚假宣传，并确保销售行为可回溯；加强投诉管理、强化客户数据安全、落实催收管理主体责任，严格规范催收行为等；
- **外部合作行为管理。**对合作机构制定明确的准入、退出标准和管理审批程序，实行名单制管理。应通过自营网络平台办理信用卡核心业务环节，通过单一合作机构实现的信用卡发卡量和授信余额应符合集中度指标限制；
- **信用卡线上服务便利化。**对信用卡业务创新给予充分空间；按照风险可控、稳妥有序原则，通过试点方式探索开展线上信用卡业务等模式创新。

《关于进一步促进信用卡业务规范健康发展的通知》延续并深化了2009年以来信用卡业务监管的一系列管理要求，并针对近年来信用卡业务存在的经营理念粗放、服务意识不强、以及风险管控不到位的问题进行了靶向治理，推动商业银行规范信用卡业务经营行为，加强各环节风险管控，切实提升服务质效。





## 银保监会引导银行业保险业发展绿色金融

2022年6月2日，银保监会发布《银行业保险业绿色金融指引》，涵盖银行保险机构绿色金融业务开展的关键领域，以引导银行业保险业发展绿色金融，加大对绿色发展的支持，主要规定包括：

- **绿色金融主体责任。**银行保险机构董事会或理事会负责确定绿色金融发展战略，高级管理层负责制定绿色金融目标，建立机制和流程，明确职责和权限。给予绿色金融工作负责人和相关部门充分授权，配备相应资源，并在绩效考核中充分体现绿色金融实施情况；
- **政策制度及能力建设。**建立并不断完善环境、社会和治理风险管理的政策、制度和流程，明确绿色金融的支持方向和重点领域，对国家重点调控的限制类以及有重大风险的行业制定授信指引，实行有差别、动态的授信或投资政策，实施风险敞口管理制度；
- **投融资流程管理。**加强投融资流程管理；加强授信和投资尽职调查、审批管理；对在环境、社会和治理方面存在严重违法违规和重大风险的客户，严格限制对其授信和投资；鼓励银行保险机构提升绿色金融管理水平，采取差异化、便捷化的管理措施，优化对小微企业融资、线上融资等业务的环境、社会和治理风险管理；
- **内控管理和信息披露。**建立绿色金融考核评价体系，落实激励约束措施，完善尽职免责机制，确保绿色金融持续有效开展；明确银保监会及其派出机构的绿色金融监管职责，加强对银行保险机构绿色金融业务的指导和评估。

《银行业保险业绿色金融指引》作为纲领性文件，推动银行保险机构从战略高度推进绿色金融，并将环境、社会、治理要求纳入内部管理流程和全面风险管理体系，以引导银行保险机构加大对绿色、低碳、循环经济的支持，防范环境、社会和治理风险，提升自身的环境、社会和治理表现，促进绿色转型。



## 银保监会推动商业银行提升预期信用损失法实施质量

2022年5月13日，银保监会印发《商业银行预期信用损失法实施管理办法》，通过规范商业银行预期信用损失法实施的内控机制和管理流程，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。重点涉及内容包括：

- **落实治理机制及管理责任。**明确董事会、监事会、专门委员会、审计委员会、高级管理层、牵头部门、审计部门等在预期信用损失法管理方面的职责。商业银行董事会承担预期信用损失法管理的最终责任；
- **夯实实施基础。**应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；
- **规范实施过程。**应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、实施评估、信用风险损失准备计提和信息披露等实施环节的规范性和审慎性；
- **加强监管约束。**明确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的职责。

预期信用损失模型的应用具有一定复杂性，涉及管理层重大的主观判断和估计，需要从公司治理、内部流程以及监督机制等方面做出综合评估与安排。《商业银行预期信用损失法实施管理办法》作为商业银行预期信用损失法规范实施的制度依据，从管理职责、制度流程、系统建设、数据管理、模型实施、模型验证、信息披露、内外部监督等方面，提出明确的监管底线要求，推动商业银行审慎预判风险，提升自身抵御风险的能力。

## 结语

近年来，国际局势复杂多变，全球金融环境收紧，欧美多家商业银行陷入危机，全球银行业系统性风险的压力显著增加。聚焦国内，提振经济、防范化解重大金融经济风险、提升发展质量仍为当前主要任务。在此背景下，监管当局近期的政策与处罚也传递出希望金融机构严守审慎经营原则，突出主责主业，建立常态化、长效化的治理与管理机制的导向。为助力银行业金融机构在风高浪急的环境中把握机遇、应对挑战，穿越纷繁复杂的不确定性，我们精选并汇总监管热点主题，分享业务洞察，协助商业银行研判合规风险，优化业务与运营模式，提升风险管理能力。





02

# 行业热点 话题







# 总论篇： 差异化竞争时代的 银行突围策略



支宝才  
金融业战略咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国

在严峻的、高不确定性的发展环境中，得益于偏宽松的货币政策及其他经济刺激政策，2022年国内商业银行业总资产实现了同比10.8%的增长，增速较2021年提升了2.2个百分点。但受到资产价格下滑、风险上升的影响，净息差收窄，银行的盈利能力仍在继续走弱，行业平均的资本利润率同比下降了0.31个百分点至9.33%<sup>10</sup>。

步入2023年，疫情阴霾快速消散，二十大明确了全年“稳字当头，稳中求进”的宏观经济调控的总基调。从已经公布的2023年一季度宏观经济指标来看，国内经济良好开局，总体上进入了复苏、调整和发展的新周期。在新周期中，短期内国内银行将依旧面临竞争加剧、优质资产来源稀缺、房地产和平台类业务不确定性持续、存贷利差继续收窄、资产质量下滑等一系列挑战。

当前企业和个人信贷需求不足，优质资产稀缺；相应地贷款利率继续走低，虽然近期央行通知调低协定存款和通知存款的利率，但总体来看影响有限。存款竞争和定期化趋势将推高或维持当前的“高”负债成本，从资产负债两端对银行净息差造成挤压，从一季度上市银行数据来看，息差收窄幅度约为10到15个BP<sup>11</sup>。

以上挑战不仅是短期的，预计未来三到五年国内银行的发展环境都会比较严峻。国内银行过去以规模扩张驱动、粗放经营的发展模式将不可持续，将步入全面差异化竞争的新阶段。相较于其他行业，银行不仅受限监管对经营指标、经营业务和服务区域范围的规范要求，也需要承担更多的支持实体经济、普惠金融等基础社会责任。因此银行的差异化竞争更多体现在如何在客户经营、产品服务、渠道、风控、数字化以及人力资本方面做到更聚焦、更专业、更高效。

结合当前市场竞争的外部环境，以及国内银行的发展阶段，毕马威提出如下六大差异化竞争时代的银行突围策略建议供银行管理者参考。

<sup>10</sup> 数据来源：国家金融监督管理总局

<sup>11</sup> 数据来源：国家金融监督管理总局

## 策略一

## 零售业务——综合经营突破增长瓶颈，破局资产业务，抢占未来的增长客群

当前银行零售业务在异业竞争加剧、消费疲弱、按揭贷款退供、财富管理短期受困等因素的影响下，面临着息差收窄、收入增长乏力的困境。银行突围零售业务需要从升级业务增长模式，近期突围零售资产业务，并提前布局和抢占增长人群以保障未来的增长空间。

图1 零售业务突围的三个重点



首先，找到零售业务增长的新模式。银行可以通过加强公私联动、整合银行内外资源，通过B2C，G2C等生态场景金融建设，打通内部零售业务一体化综合经营能力，破除线上线下、资产负债、总行分支行等内部业务墙，利用数字化的手段实现客户综合经营的破局，开启第二“增长曲线”。

其次，突围零售资产的业务。消费作为经济支撑地位越来越重要，消费信贷市场潜力巨大，发展消费信贷业务也受到政府和监管的鼓励和支持。突围消费信贷业务，银行一方面要明确目标客群，打造专业化的服务团队和业务模式，构建差异化竞争优势；另一方面要精细化经营存量客户，分层分类分群匹配不同策略，并以消费信贷为突破点去提供综合服务，挖掘客户综合价值。

第三，通过洞察和提前布局新的增长客群是银行抢占零售业务未来市场的关键。中国经济快速发展、人口结构也在不断发生着深层次的变化。例如富裕老年客户、有海外教育背景的新青年、返乡新农村中年、单身贵族、绿色环保健康人群、二次元人群等都值得银行去研究和分析，并有针对性地升级产品和服务，抢占未来可能的增长需求和市场。

## 策略二

## 公司业务——数字化赋能生态场景建设，从信贷专家向产业专家转型

在当前优质资产愈发稀缺而价格竞争愈发激烈的市场环境中，要实现公司金融突围，关键在于结合银行自身的规模、产品服务能力基础和区位特点，聚焦优势行业，建设产业金融生态场景，构建差异化竞争壁垒。

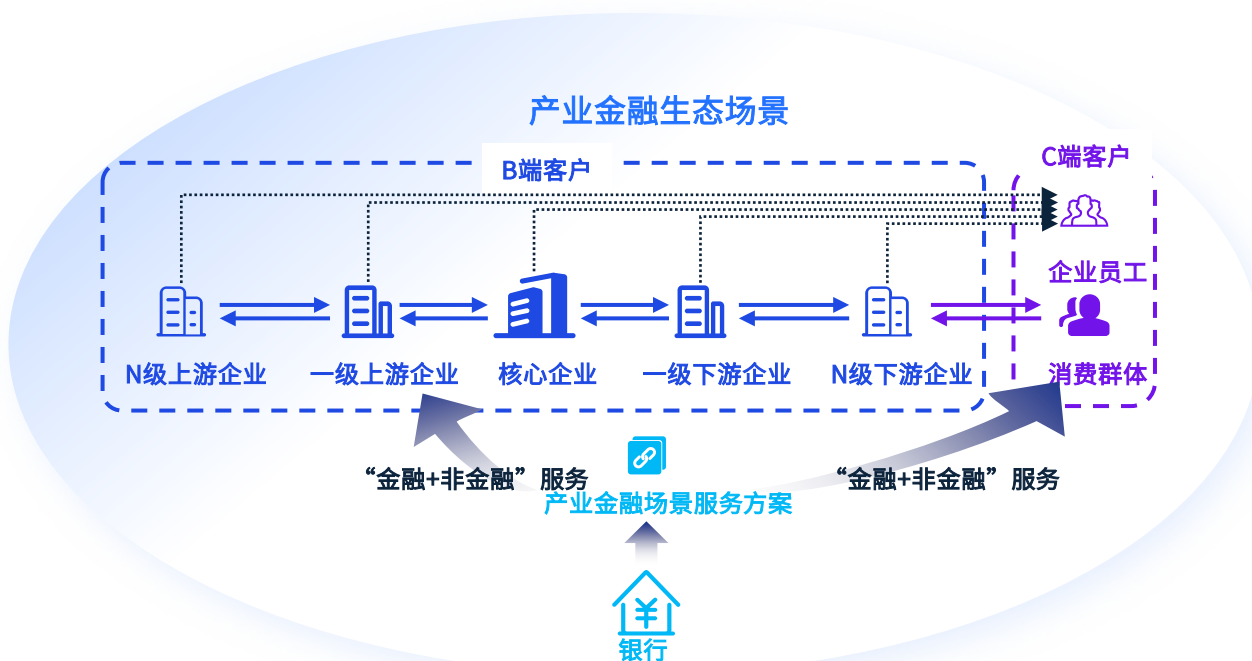
打造产业金融生态可以帮助银行实现多重价值，包括更广泛的客户覆盖与更高效的客户服务，更高的业务稳定性、更长期的客户关系和更深度的客户价值挖掘，更能帮助银行练就更卓越的风险管理能力。

银行首先需要打造或升级产业金融生态解决方案；立足于产业经营场景，辐射产业生态中的B端客户（核心企业及其上下游）和C端客户（企业员工与消费群体），深度洞察产业生态各参与方的需求，搭建“金融+非金融”、“结算+融资”、“银行+产业”的产业服务型生态，形成定制化场景金融解决方案，实现产业生态场景的综合盈利提升。

其次，构建行业专业化的风控能力。打破传统的依赖核心企业信用及抵质押的风控逻辑，以“大数据风控”与“交易数据风控”为双核构建行业专业化数据风控能力。

第三，组建面向行业的专业化团队并匹配科学的管理机制。以行业专业化与产业金融为导向组建各层级专业团队，并设计与业务模式相匹配的管控模式、考核体系及机制配套。

图2 产业金融生态场景示例



## 策略三

## 打造更加专业化的全面风险管理，突破核心业务竞争力建设的关键一环

银保监会、人民银行于2月18日发布了《商业银行资本管理办法（征求意见稿）》，是对资本和风险加权资产计量规则的升级，将指引银行强化资本管理，优化资产组合。同时监管持续对银行合规、消保工作的精细化和全面化提出了更高、更明确的要求；绿色金融监管框架逐步完善，也反复强调环境、气候等风险识别及管理能力的重要性。

为应对多变的外部环境以及趋严的金融监管，要实现核心业务的突围，如上述产业金融建设对风控能力的要求，未来银行风控能力建设应重点围绕构建专业化风控能力、强化数字化风控应用、扩大并完善风控体系展开。

具体到业务领域，以往银行风险管理仅关注单一授信主体，专业化风控能力要求银行进一步关注客群及产业的整体风险情况。以消费信贷业务为例，线下企业批量拓客的展业模式相较传统的个人客户风险管理，风控核心更多在于客群整体、员工以及获客渠道的管理。又以供应链金融业务为例，在企业个体风险把控基础上，应更多关注产业链条交易特征、上下游合作紧密度、产业稳定性等产业整体风险。

风险管理的数字化应用在业内已日趋成熟。例如供应链金融的数字化风控应用就包括大宗商品自动价格盯市、仓储系统直连、票据信息直连、行业风险预警等；针对消费信贷业务的数字化风控应用包括移动作战地图及客户经理访客系统、大数据风控、大数据预警等。

扩大并完善风控体系要求银行在信用风险能力构建的同时，同时重视市场风险、新兴风险（如战略风险、环境及气候风险）、科技风险等风险管理，构建完善的全面风险管理体系。





## 策略四 释放生产力，打造差异化人才发展策略

没有银行的管理者会不同意“银行发展最重要的要素之一就是人才”这句话，越来越多的银行的管理者认为银行转型发展越来越受限于人力资本和配套的机制体制。受到发展历史和传统管理模式和理念的制约，银行人才队伍建设更多关注人员招聘及团队扩张，轻视结构优化和人才发展，导致普遍存在总分行及前后台人员结构失衡、管理经营团队专业性不足、人员效能及积极性低等问题。

图3 打造差异化人才发展策略



受限于监管对于银行薪酬总量、人员编制以及成本收入比等指标的管控，短期内期望从彻底薪酬改革、大规模结构调整等“非常”手段进行变革需要特定的条件，我们建议更多思考如何围绕全行战略转型重点进行人才结构调整、团队专业化提升以及人才激励。

人才结构调整要求银行在整体战略指导下，梳理现有人力资源分配与业务发展要求之间的差距，灵活调整总分行、前中后台及管理梯队人才结构，并以“能进能退”的人才管理机制作为保障，补充核心岗位人才，汰换不合格员工。

团队专业化提升要求银行横向构建面向全行员工的标准化、立体化培训体系，纵向结合战略重点，识别需构建专业化能力的核心领域，组建专业化团队。结合当前银行业转型趋势，建议优先确保风控、数字化创新、业务科技复合型、产品经理等核心岗位的专业化能力建设。

人才激励的前提在于全行建立以目标为导向的人才管理机制，确保各岗位人才目标与全行发展目标的一致性以及可执行性。同时可通过完善职业序列，打通人才上升渠道，为员工提供清晰的发展空间；匹配灵活的岗位调整机制，提升人才与岗位的适配度，使员工能最大发挥价值等方式确保人才积极性。

## 策略五 深化数字化转型，助力银行开创高质量增长新局面

随着银行数字化转型不断深入，银行业应以高质量发展为导向重塑数字化转型思路。聚焦关键阶段战略目标，围绕重点客群、核心场景，以数字化新模式开拓新市场、新产品创造新价值、新手段唤醒新产能，撬动银行高质量发展。

从需求端来看，“医、教、游、养、娱”等人民对美好生活向往的新消费场景正替代“食、住、行、购”传统场景，例如9亿低线城市人口就蕴含着巨大的消费潜力和金融需求，银行可联动新场景生态各方，以数字化平台方式为下沉市场客户提供便捷服务和场景化金融产品。实体产业也在追求经营高效率和高质量，快速推进数字化，银行从企业的“资金伙伴”转向“经营伙伴”，赋能企业“人财物”高效利用，提供业财一体的数字化解决方案。

同时，银行自身产能提升也需借助数字化手段再上新台阶，面向产业客户的经营团队需要构建产业专精服务能力，面向长尾客户和细分客群的经营方式转向场景化的自动营销和多渠道协同的私域经营。数字化模式带来的收益具有综合性和持续性，银行业应以全面的场景价值贡献进行科学的投入产出测算和效能评估。数字化模式对银行服务能力提出更高要求，银行需构建敏捷服务的组织队形和管理机制，满足生态客户和产业客户的数字化平台需求。

## 策略六 加速ESG转型，把握绿色金融发展的新机遇

落实《银行业保险业绿色金融指引》（后文用指引替代）是监管部门给银行等金融机构落地ESG转型提出的明确要求。在指引发布一年之际，ESG与绿色金融已逐渐成为银行发展的战略必选项。指引要求银行优先于一年内建立和完善相关内部管理制度和流程，锚定了ESG转型的优先事项。在此基础上，围绕组织管理、投融资流程管理、政策制度及能力建设、内控信息与信息披露等提出了具体要求，《指引》落地全面进入深水区。

更重要的是，低碳绿色转型是未来银行发展的新机遇。中国绿色金融市场迸发出勃勃生机，市场发展迅速，已跻身世界前列，截止2022年末全国本外币绿色贷款余额22.03万亿元，增速高达38.5%，占贷款总额比例再创新高，突破10%大关<sup>12</sup>。领先银行已经围绕绿色金融的差异化探索，在赛道布局、产品设计、渠道定位、组织模式和绩效考核等多方面不断推陈出新。展望未来，国内银行应基于自身发展基础与资源禀赋，在完成《指引》要求基础上，把握新机遇，争做“优等生”，将绿色金融打造成银行升级转型的业务亮点。

<sup>12</sup> 数据来源：中国人民银行

图4 银行ESG及绿色金融转型的重点



如何行动？

——以战略规划或升级为抓手，并通过科学的实施管理突围致胜

对照国家的“十四五”经济计划周期，多数银行现已进入战略实施的后半程。回顾“十四五”战略周期的开局和演进，面对高度变化的外部环境，银行原定的战略规划内容的落地实施面临挑战。因此，在经济形势逐渐进入稳态的新周期后，有必要及时对战略进行升级优化调整，走好“十四五”战略周期后半程。部分领先银行已率先启动了战略调整升级工作，力争在战略周期后半程抢先一步。

以战略调整升级为抓手规划和推进突围策略是必要的。对于处于战略规划实施中期的银行，建议从四以下个方面入手：

一是尽快开展战略升级工作，或通过战略中期的重检进行战略升级；

二是落实战略解码，将规划拆解为具体的转型举措，形成清晰的转型事项，封装成全行的重点工程，快速见效；

三是加强战略管理工作，落实战略管理机制，包括战略实施保障机制、跨部门协同联动机制和战略指标体系考核机制；

四是落实专业赋能，引入专业化的战略实施方法论和战略管理工具，持续赋能业务、人员能力和管理能力。

对于上一轮战略规划已经到期或战略整体上已经不适用于当前的发展要求，可以考重新启动新一轮的战略规划工作。



## 毕马威洞察



破解战略落地的  
成功密码



【未来银行】构建公司客户  
经营现代化作战体系，打赢  
对公业务突围战、攻坚战



【未来银行】数智赋能，运  
营瘦身：中小银行全渠道转  
型成功之道









# 如何管理好战略 周期后半程



王强  
金融业战略咨询  
服务合伙人  
毕马威中国



唐琦  
金融业战略咨询  
服务副总监  
毕马威中国

## 引言

“十四五”战略规划已进入攻坚之年，迈入战略周期的后半程阶段；而过去两年，银行在战略实施的过程中，陷入内外夹击的困境。从外部环境对银行战略实施的影响来看，超预期因素的频发造成经济环境与政策环境风云突变，银行在战略初期所制定的规划及方向已不适用，导致其在推进实施时捉襟见肘；从内部战略执行的效率及成果来看，多数银行依旧采用“旧办法”推进“新战略”，面临着“有规划、无落地”“有落地、缺成效”“有成效、难评价”的窘境局面，导致其在推进实施时举步维艰。基于此，我们提出战略实施“四步走”理论，为银行及金融机构摆正战略实施的方向，并将理论付诸于落地实践，从而赋能银行及金融机构找到战略实施的成功密码，在战略周期后半程再一次奋楫扬帆，砥砺前行。

## 外部环境：外部环境趋于严峻，银行战略实施遭遇冲击

近两年来，国内外政治经济领域的“黑天鹅”事件频发，银行业所面临的经济环境与政策环境发生了重大变化。这些变化给银行业所带来的影响，无论从深度、广度还是从持续性上，都较以往更为严峻，并给各家银行的“十四五”战略落地带来巨大冲击。

图1 2018-2023年银行业主要外部环境变化及影响<sup>13</sup>

## 2018年至今

### 中美贸易争端

中美贸易争端愈演愈烈，对进出口贸易影响巨大，航空航天、信息及通信技术、机械领域等技术密集型行业也广受影响

## 2020年至今

### 多家银行破产或重组

2020年起，包商银行、辽阳农商行等多家银行相继宣布破产，多家中小银行进行合并，银行业所面临的风险加剧，中小银行面临生存危机

## 2021年至今

### 多项监管政策出台

十四五期间，中央出台多项与金融相关的政策，对银行服务实体经济、提高中小银行抗风险能力、提升对中小企业服务能力、完善现代金融监管体系等方面提出了明确要求

## 2022年至今

### 俄乌冲突

俄乌冲突给能源、粮食、半导体芯片、汽车等产业供应链带来重大冲击，世界经济及全球金融市场随之反复震荡

## 2019年至今

### 疫情及后疫情影响

新冠及后疫情时代对银行的影响是持久的，就直接影响而言，银行的线下业务受到冲击；就间接影响而言，企业经营状况和偿债能力不确定性增加，导致银行的信贷供需下降、中间业务量下降、新信用风险提升

## 2021年至今

### 双碳政策提出

“双碳”目标实施将对我国的经济 development 方式转变、产业及能源结构调整、绿色金融支持系统等方面提出新要求，这对于银行来说不仅是挑战，更是机遇

## 2021年至今

### 房地产严控

各地响应中央“房住不炒”的政策，造成土地供需规模收缩、建筑行业萎缩、经济发展减速、房价大幅波动等负面影响，银行面临贷款收缩、证券价格下降、金融系统性风险上升等挑战

## 2023年至今

### 海外银行破产潮

海外银行破产导致违约风险增加，银行业信誉遭受挑战，人们对经济前景信心减弱，资产面临被抛售及贬值的风险；跨国银行破产引发连锁反应，全球市场进一步动荡，中国证券市场、利率水平及资本流动都将受到影响

<sup>13</sup> 信息来源：该图所述内容是基于主流媒体的新闻报道，具体参考材料有新华社发布的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》、澎湃新闻发布的《中美贸易摩擦：本质、影响、进展与展望》、《中国银行业》杂志发布的《后疫情时代银行业发展趋势、挑战及优势构建》、澎湃新闻发布的《一年“消失”20多家，“合并”成中小银行脱困之道？》、新华社发布的《金融机构需将“双碳”目标嵌入业务全流程》、中国银行保险报网发布的《坚持“房住不炒”支持合理需求》、新华社发布的《五个维度解析俄乌冲突之“世界冲击波”》、中国日报中文网发布的《国际银行业动荡：对中国有何影响？又该如何应对？》





### 经济环境变化给“十四五”战略实施带来冲击

受“疫情跌宕反复”“国际政经格局动荡”“国内三驾马车同步放缓”<sup>14</sup>等多重超预期因素的叠加影响，银行在制定“十四五”规划时所面临的经济环境和当下“十四五”攻坚期所直面的发展境遇已截然不同，这造成银行在推进“十四五”战略落地的过程中面临三大矛盾：

一是“扩规模、增数量”的战略构想与“创盈利、挖价值”的生存需求产生矛盾，**战略主题亟待更新**。在“十四五”规划制定初期，多数银行结合彼时我国经济的良好态势，将战略重点放在规模增长、量级增长上，这是无可厚非的；但当经济下行压力突显、金融行业首当其冲时，银行面临的不仅是发展困境，更是“要增加创收盈利”的生存危机。因此，银行的战略主题需要从“扩大规模、增加数量”转变为“创利创赢、价值深挖”，从而适配于新经济环境下的发展诉求。

二是“做大某业务、做深某条线”的模式构想与“全行协同、综合经营”的展业需求产生矛盾，**业务模式亟待创新**。在“十四五”规划制定初期，多数银行在“重规模、重量级”的战略构想引导下，展业时更关注单项业务的完成结果和单个部门的落地实施；但当经济形势与战略主题发生变化时，银行只有“建设全行级的业务模式、强化跨部门跨条线的综合经营”，才能形成冲破市场竞争重围的凝聚力和特色优势，并真正响应“创利创赢、价值深挖”的新战略主题。因此，银行的业务模式需要从“做大做强”转变为“全行协同、综合经营”，从而适配于新市场环境下的竞争需求。

三是“依赖高层督办、依赖项目建设、依赖短期动员”的战略实施旧模式与“任务清晰、高效有力、长期运行”战略实施新要求产生矛盾，**落地机制亟待革新**。在完成“十四五”规划制定初期，全行普遍对新战略抱有较高的认可度与完成决心，能够通过“领导高度重视、部门建设大量项目、全行开展短期动员”等传统方式推进战略实施；但当战略走入攻坚期并经历了多轮挫折依旧未见成效时，从高层决策者到底层人员对于战略的信心与战略实施的决心势必会削弱，此时银行战略实施需要的，是“清晰的任务拆解、高效的统筹管理、科学的指标牵引和强有力的实施赋能”。因此，“根据新战略主题和新业务模式形成新落地机制”已成为银行战略实施的必选项；银行必须尽快启动落地机制的革新重塑，才能在战略实施中领跑于市场。

<sup>14</sup> 信息来源：该结论是基于国家统计局公开数据分析，具体表现为自2012年至2022年，我国贸易顺差趋势持续加大、社会消费品零售总额增长率和全社会固定资产投资增长率呈下降趋势。





### 政策环境变化给“十四五”战略实施带来冲击

在“后疫情时代生产消费疲软”和“我国经济转型进入深水区”的背景下，中央出台多项金融政策以支持实体经济、深化改革转型；银行作为金融行业的基石支柱，被政策环境赋予了更重的建设使命和更高的发展要求。我们认为，有两大政策方向对银行战略实施带来冲击并兼具挑战与机遇，值得密切关注。

一是政策对“金融行业回归本源，促进实体经济高质量发展”的强调，致使银行将战略实施的落脚点放在普惠金融、消费金融上。自疫情以来，监管机构在稳定融资总量、促进整体消费上做出明确的政策指示，普惠金融、消费金融成为银行“十四五”战略周期后半程的政策任务。虽然普惠金融和消费金融已是银行战略规划的老生常谈，但在实际战略落地过程中，多数银行（特别是中小银行）的资产规模增长依赖于金融市场业务而非信贷业务。因此，回答好“如何提升资产端经营能力，发展普惠金融和消费金融”这一问题，依旧是银行在战略实施过程中的艰巨挑战；而普惠金融与消费金融在创收创利上的潜能，也值得各家银行在战略实施阶段深入挖掘、重点布局。

二是政府对“切换发展动能，落实双碳目标，推进结构化转型”的重视，致使银行将战略实施的落脚点放在绿色金融、科创金融上。自“十四五”开局以来，国家在加快生产生活方式绿色转型、推进战略性新兴产业发展上出台多项扶持优惠政策，激发了绿色产业和科创产业的庞大发展势能和旺盛金融需求，绿色金融、科创金融成为银行“十四五”战略周期后半程的热门主题。虽然多数银行已在“十四五”战略规划制定初期就将绿色金融、科创金融写入战略，但目前仍处于试验摸索阶段，在战略实施过程中能够“将绿色金融和科创金融从样板工程转化为创收创赢的制胜法宝”的成功案例并不多见。因此，“绿色金融及科创金融如何建设”依旧是银行在战略实施过程中难以回答的问题；而能够及时调整业务模式建设策略和战略实施策略、并将其付诸于落地实践的银行，势必能够在新领域新赛道抢占先机。



## 落地现状：落地程度各不同，落地效果难评价

随着“十四五”战略周期的进程过半，战略实施路程中的障碍逐渐突显。战略如果不能成功落地实施不仅会浪费银行为制定规划投入的资源 and 精力，而且会使银行付出极大的时间成本、错过发展机遇。战略落地是否有章可循？那些成功实施战略的银行有什么诀窍和经验可以借鉴？战略实施是否存在成功密码和标准的方法？为了回答这些问题，我们通过对国内近40家银行进行调研<sup>15</sup>，以全面了解十四五期间银行战略实施落地情况。我们发现银行在战略落地的过程中主要面临“有规划、无落地”“有落地、缺成效”“有成效、难评价”三大问题。

<sup>15</sup> 含4家股份制商业银行及30多家区域性银行



图2 参与调研的银行对自身战略落地现状的评价

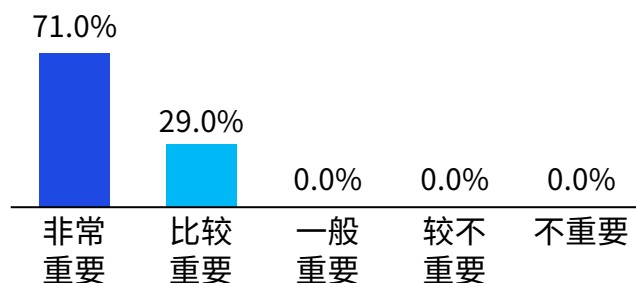


银行无一例外地认识到了战略落地的重要性…

# 71%

的受访银行对于战略落地的重要性有非常清晰的认识，认为战略落地工作为“非常重要”

对战略落地重要性的认识程度



…但银行在战略落地中常常遇到挑战，普遍成效不够、信心不足

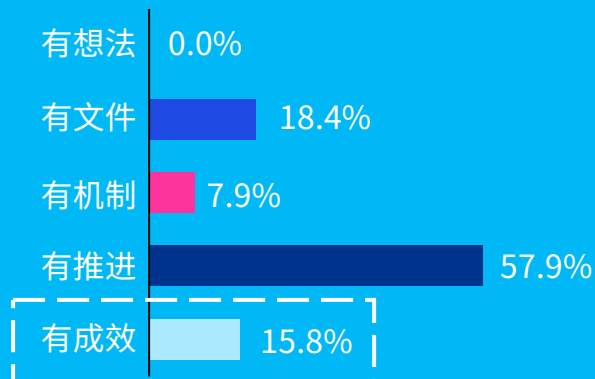
# VS

…但银行对战略落地普遍成效不够，信心不足

# 仅 16%

的国内银行在战略规划后能做到卓有成效的落地

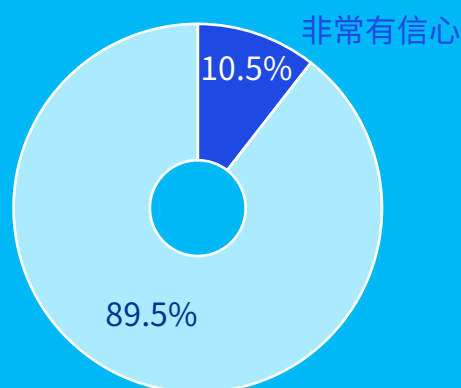
战略落地所处阶段



# 仅 10.5%

的受访银行明确表示对于战略落地充满信心

对战略落地的信心程度



## 有规划，无落地

我们发现，虽然战略落地备受重视，但少有银行能够有效实施。调查结果显示，18%的银行停滞在规划阶段，战略只是一纸空文；8%的银行仅制定了落地方案，实施沦为纸上谈兵。而更令人担忧的是，89%的银行表示对战略能否成功落地缺乏信心，“知道要做、但不知道怎么做、怎么做才能做好”成为银行高层领域及战略管理者的普遍困扰。

银行之所以缺乏战略落地的信心并囿于“有规划、无落地”的困境，主要有五大原因：

**首先是缺决心。**战略制定依赖于高层领导的意见指示、缺少与战略执行人员的充分沟通，导致部门对战略方向持有保留意见，对战略实施缺乏主动作为，全行上下未能形成统一共识和坚定决心。

**其次是缺方法。**即使形成了共识和决心，但由于执行部门缺少将战略从“规划”落地为“实践”的方法和方案，并习惯于“将日常工作往战略规划靠拢”而非“按照规划要求真正落地”，导致战略实施难以推进，无法带来实质性的转型突破。

**再者是缺机制。**即使制定了落地方案并推进实施，但由于缺乏落地保障机制，执行部门在遇到障碍时容易产生畏难情绪，在受到制约时容易因此而退缩不前，导致战略实施停滞，难以突破固有的障碍和藩篱。

**然后是缺资源。**即使搭建了落地保障机制，但由于缺少高效的资源协调机制，银行难以根据战略实施进程，将资源及时配置到最需要的地方去，导致执行部门在展业落地时束手束脚，战略实施进度延后。

**最后是缺协同。**即使提供了足够资源，但由于利益窠臼的桎梏，“部门间割据为政”的经营现状和“战略落地需要跨部门协同合作”的实施需求存在矛盾，导致诸多战略事项要么必须通过行领导协调解决、要么积压在单个部门。



## 有落地，缺成效

我们发现，虽然部分银行已拥有战略方案并推进实施，但少有银行能够实现顺利推进并卓有成效。调查结果显示，58%的银行战略推进至今依旧不见成效，实施结果与战略预期相差甚远。而银行之所以囿于“有落地，缺成效”的困境，是因为其陷入了战略落地的三大误区：

**误区一是督办依赖。**督办依赖型银行习惯以“事项下达、督办解决”的方式来推动战略实施，更注重下发军令状、各部门上报年度总结等“形式”，忽视了明确战略拆解、定期战略审阅等“实质”，导致执行部门无从执行、战略管理部门无从管理。

**误区二是动员依赖。**动员依赖型银行习惯以“短期内集中动员投入”的方式来推动战略实施，更注重开大会搞运动，通过“抬高目标数值并层层加压”的方式来塑造动员氛围，导致执行部门为快速呈现战略成果，往往是“挑任务只顾短期、执行中不计代价”，对战略的长效实施和发展的远期增长造成透支。

**误区三是项目依赖。**项目依赖型银行习惯以“批量立项”的方式来推动战略实施，更注重项目群及项目组的组织成立，忽视了项目群的统筹管理、战略项目与日常工作间的平衡衔接，导致项目制与银行既有组织形态之间产生冲突，项目组和执行部门由于资源、人员的分配矛盾而相互抱怨掣肘，最终造成项目工作和战略执行工作的两败俱伤、偏离预期。



## 有成效，难评价

我们发现，虽然部分银行能够推进战略实施并取得一定成效，但少有银行能够对实施进展进行有效跟踪，对实施成果进行有效评估。调研显示，多数银行习惯于套用传统的经营考核“旧”指标来评价战略落地“新”进展，习惯于追求结果性财务指标的全面向好而非关注战略落地的过程性成果。而银行之所以依赖于传统的经营考核指标，根本原因是在整体战略中业务模式梳理和落地蓝图制定的缺失，导致其缺少战略指标体系构建的战略依据。

我们认为，“明确战略方向、梳理业务模式、刻画落地蓝图、制定指标体系”是完成战略指标体系建设的必由之路；多数银行明确了战略方向、想要建设战略指标体系，却忽视了业务模式和落地蓝图。这导致银行无法通过梳理业务模式来厘清“银行该做什么”，也无法通过刻画落地蓝图来回答“银行该怎么做”，更无法根据落地蓝图中的转型具体举措和分阶段目标来制定战略指标。因此，多数银行在试图建设战略指标体系时缺少依据、无从下手，不得不选择传统的经营考核指标。战略指标体系的缺失，导致多数银行在执行战略进展评价工作上存在三个问题：

一是战略实施考核思路 and 传统经营考核思路不匹配，用于评价战略进展的指标体系“水土不服”。我们认为，战略进展的跟踪评价，需要有“指引业务方向、衡量转型步伐”的战略指标；但在传统经营考核体系中，更多的是“描述业务现状、体现业务量大小”的规模性指标。传统经营考核体系中战略指标和规模性指标的比例失衡，导致其不能完全真切地反映战略实施的进展，也无法切实匹配战略实施的目标，由此出现“难以适用、水土不符”的症状。

二是指标的部门协同牵引力和资源配置指挥棒作用难发挥，用于评价战略进展的指标体系“失灵失效”。我们认为，战略的有效实施需要前中后台的协同合作，并根据阶段性发展重点统一资源配置。但在传统经营考核体系中，一方面，它仅针对单个分支机构或单个业务条线进行某个指标的单独考核，不会从业务联动效应、业务综合价值等角度出发统筹指标考核策略，这导致部门间各为其政、各行其是，指标无法对全行业务进行统一牵引；另一方面，它往往是涵盖业务发展的各个方面且要求规模、盈利、价值经营必须全面向好，这样的“既要又要还要”导致业务的阶段性发展重点模糊、诉求不清，指标无法根据业务发展诉求进行有效的资源配置。

三是战略评价结果不尽人意，银行只能对用于评价战略成果的指标体系进行临时修补。既然传统经营考核体系在指标设置上与战略实施要求不匹配、在内部应用上也未能发挥其应有作用，就势必导致在战略成果总结阶段的指标数值和一开始的目标设定存在明显差距。这样的差距致使银行在需要进行外部信息披露时，明明做了很多实施工作，却由于无法实现既定的业务目标因而“业绩数据不理想”，由于无法呈现区别于同业的竞争优势因而“战略效果未突显”，由于无法使投资者通过解读指标体系来理解银行的业务模式和建设进程因而“市场满意度难提升”，最终只能通过“在指标信息披露层面上进行修补裁剪”的方式来缓释困局。

## 破局与路径

既然在战略实施的路程上存在障碍，那“破除障碍”就是银行“十四五”战略周期后半程的首要任务。因此，我们提出“四步走”实施理念，赋能银行锚定战略实施的破局之道。

### 第一步 审时度势，解码再出发

难以预料的外部环境要求银行重新进行战略定调，调整战略规划。在外部环境的变化冲击下，战略规划已无法做到“一套方案管五年”；银行只有及时转动舵向，才能继续行稳致远。因此，我们建议各家银行能够以“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）为尺度，对银行战略规划进行“再梳理”和“回头看”。

调整后的战略规划必须重新解码，才能形成行动计划。成功的战略拆解，需要完成三个目标：一是凝聚共识，通过“拆解、审阅、修订”的往复循环，促使全行人员主动审视战略、逐渐接受战略、积极执行战略；二是拆解到事，通过战略拆解，将全行转型方向和经营目标落实到具体行动计划；三是落实到人，通过明确大小事项的责任主体，将转型举措与执行人员进行一一对接。因此，我们建议各家银行以实现上述目标作为战略拆解工作的完成标准并形成具体的行动计划表，让全行每个人都知道自己在战略实施中能够做什么、应该做什么。

### 第二步 举措封装，聚焦重点突围

拆解后的战略举措需要进一步封装为重点工程，才能形成战略聚焦。举措的拆解是分散的，而银行的资源是有限的；只有将举措整合封装成重点工程、形成战略聚焦，才能将资源都用在利刃上，并快速明确战略实施第一年全行要做的事情。因此，我们建议各家银行在正式启动实施前，明确各类战略举措的轻重缓急并将“小事项”封装成“大工程”，从而在全行形成统一的战略聚焦，进行资源的集中投入，快速启动战略实施。

封装后的重点工程需要强有力的推进实施，才能形成重点突围。有效的战略实施，需要遵循四个原则：一是行领导全面负责制，董事长层级挂帅成立战略领导小组，从而提升全行对战略落地的重视程度与缩短战略决策链条；二是跨部门协同合作制，促进跨前中后台的横向协同和跨总分支机构的纵向协同，从而提升多主体战略任务的落地效率；三是专员专职推进制，基于战略实施管理的需求组建专职人员成立战略推进小组，基于战略重点项目的需求抽调部门人员成立战略敏捷小组；四是战略权限下放制，战略推进小组需要在人员调配、财务预算、考核资源上有发言权，战略敏捷小组需要在调度行内资源、处理突发事项上有决策权。



### 第三步 指标明晰，指引推动转型

重点工程的落地需要有清晰的指标牵引，才能落对地方、落到实处。“落对地方”，意味着指标必须能够清晰地指出战略方向，让执行部门在落地举措时走入正轨；“落到实处”，意味着指标必须能够清晰地衡量转型步伐，让执行部门在落地举措时干事实求实效。因此，我们建议各家银行明确“最能与战略方向相契合”的北极星指标，并围绕北极星指标构建“能够衡量转型步伐”的战略指标体系，从而充分发挥指标对展业经营的牵引作用、对战略转型的推动作用。

### 第四步 强化赋能，促进质效提升

战略管理部门需要强化专业赋能，才能实现战略落地的提质增效。与形式上的管理相比，战略实施更需要的是实质上的业务赋能、人员赋能和工具赋能。因此，我们建议各家银行的战略管理部门能够在战略实施过程中“往前迈一步”，掌握战略管理方法技巧的同时能够提升战略实施所需要的复合型能力，实现从“管理角色”向“赋能角色”的转变。

## 解决方案与案例

基于“四步走”实施理念，我们提出“MAPE一体化实施方案”（Measures Activation Performance Enablement），通过“战略拆解、推进实施、考核评估、管理赋能”四个维度推进战略实施，并在考核评估方面进行“BDID业务模式驱动的指标体系设计模型”（Business Driven Indicators Design）建设，从而赋能银行顺利突破战略落地的瓶颈困局与快速实现“十四五”战略周期后半程的扬帆启航。目前，MAPE已在多个银行付诸实践，并取得显著成效。





## 战略拆解：将战略规划转化为行动方案

战略拆解 (Measures) 是战略落地的起点，其目标是通过开展战略梳理和战略解码，促进战略规划转化为“目标清晰、步骤明确”的行动方案。

以某大型城商银行为例。该银行在完成“十四五”战略规划后，面临着规划难以落地、实施无从着手的困境。因此，我们率先启动战略拆解工作，协助该银行重新制定战略方向，并尽快明确接下来一年的战略实施要务。

我们主要开展了以下两项工作：一是完成战略梳理，我们结合地方转型特色和该行发展诉求，重塑了“十四五”整体战略规划；二是完成战略解码，我们协助银行通过战略重点聚焦、战略举措解码、战略任务分解，拆出数条落地工作细项，封装为年度六大重点工程，并分别制定“一书一表”作为未来一年统筹全行战略落地工作的行动方案，从而让该银行在战略周期后半程迈出了正确的第一步。

## 推进实施：将行动方案转化为具象举措

推进实施 (Activation) 是战略落地的核心，其目标是通过建立战略管理架构、开展战略检视、促进战略协同、成立战略敏捷小组，促进行动方案转化为“全行共识一致、专员专职作战”的具象举措。

以某南方区域性银行为例。该银行在完成“十四五”战略规划后，面临着“行内对战略的信心不足、战略管理部门对战略实施的管理不足、执行部门推进战略转型的能力不足”等银行共有问题。因此，我们与该银行签订了长达三年的战略落地支持服务合同，希望通过第一年的快速赋能，能够在全行快速形成战略实施的科学习惯和正确意识；再通过两年的持续辅导，能够建立起一套行之有效、长期运转的战略落地实施机制。

在协助行内完成重点工程设计和“一书一表”编制后，我们开展了三项工作：一是建设管理架构，先后建立起由董事长和行长挂帅的战略领导小组、由董事会办公室一把手和咨询公司专业服务人员共同组成的战略推进小组、由各前中后台部门人员抽调组成的战略敏捷小组并任命牵头部门一把手为小组经理；二是明确例会列席制，小组经理需每周出席周例会，战略领导小组需每月出席月例会，强化管理层对战略推进工作的关注程度和参与频率；三是落实小组经理责任制，小组经理需在每一项小组交付和突发事件处理方案上签字确认，并给出决策意见。目前，该银行已在MAPE指导赋能下完成战略落地的整体流程及体制机制建设，正按照既定制度在战略周期后半程的征途上稳步迈进。

## 考核评估：将战略举措转化为业绩成果

考核评估（Performance）是对战略落地的回溯，其目标是通过建设战略指标体系、开展战略考核、进行战略重检与修订，促进战略举措转化为“领导认可、市场满意”的业绩成果。在进行战略考核评估时，首先要完成的是战略指标体系的建设，在此基础上再开展战略考核，并结合考核结果进行战略重检与修订。

### 1. 考核评估的第一步：优化战略指标体系

确定考核指标是开展考核评估的基础工作。与传统的“仅针对经营考核指标进行优化”的策略不同，BDID战略指标体系建设摒弃了过去仅在指标数量、指标设置维度、指标信息层面进行修补的传统打法，成立了一套“由业务模式设计驱动指标体系设计”的应用模型。

以某股份制商业银行为例。该银行在落地其“三张名片”战略构想的过程中，面临着“三张名片在市场上的表现不够亮眼、三张名片在行内没有具象化的实施措施、全行在如何建设三张名片上缺乏共识”三大挑战，并计划通过增减指标数量、修改指标信息来引导“三张名片”的内部建设和外部披露；但我们经分析后认为，该行面临上述三大挑战的根本原因，是没有建立可承接“三张名片”战略的业务模式和可实现“三张名片”战略的落地蓝图，导致指标体系在内部考核引导和外部市值管理上的失效。

因此，我们通过“梳理业务模式、制定落地蓝图、构建北极星战略指标体系、优化指标应用策略”四个环节，帮助该银行建立起与战略方向相契合、能够真正追踪战略实施效果和牵引战略实施举措的战略指标体系。目前，该银行已在BDID指导赋能下完成北极星战略指标体系及应用策略的建设和年报绘制。

### 2. 考核评估的第二步：开展战略考核、战略重检与修订

开展战略考核、战略重检是考核评估的核心工作。与传统的“重业绩、重结果、缺定力”的考核评估方式不同，我们认为银行应在“业绩指标与战略指标相结合”、“常规资源与战略资源相结合”、“结果考核与过程考核相结合”三项考核原则的指导下开展战略考核，在“保持战略方向持续性、保证战略目标有定力”的前提下推进战略重检。

以某A股上市城商银行为例。该银行在落地“十四五”战略规划并开展战略考核、战略重检时，面临着“战略制定后形成的指标和行内财务指标脱节”、“大量需要长期见效的落地项目缺少前期资源投入”、“战略结果易受内外部因素影响，仅以考核结果论会打击部门积极性”等同业共有挑战，且对于“什么时候开始战略重检”、“战略重检该检什么及怎么检”等问题缺乏头绪。

因此，我们在战略考核阶段，重新明确了战略考核体系的分值权重和奖惩规则，并结合内外部经营情况对战略规划及战略实施机制进行优化调整；其中，针对行内“战略重点任务数量多见效慢，部门存在畏难情绪”的现象，制定了“按步骤执行各项举措可酌情不扣分”的尽职免责规则、“长周期任务设定多个阶段里程碑”的分阶段考核规则和“对及时举手暴露问题等积极推动战略实施的行为进行加分”的考核激励规则。而在战略重检阶段，我们拿出了《战略管理年历》，列明从“月度追踪”“季度评估”到“半年度检视”“年度重检”的检视动作和责任机构，形成战略闭环。目前，该银行已完成阶段性战略考核评估，并按照调整优化后的战略规划方案开展战略落地实施工作。

## 管理赋能：让战略落地实现“快步跑”

管理赋能（Enablement）是对战略落地的加速，其目的是通过业务赋能、人员赋能和工具赋能，实现战略落地各阶段的提速增效。

以某南方区域性银行为例。我们在该银行开展战略拆解、推进实施、考核评估工作时，不仅承担战略实施管理职责，还会针对战略实施过程中所遇到的问题难题提供“轻咨询”和“智囊团”服务，兼具“管理角色”和“赋能角色”。

我们主要提供业务赋能、人员赋能和工具赋能。在业务赋能方面，我们为该行提供了针对战略新命题的专项研究、针对落地新难题的轻咨询、针对银行答题新思路的专家经验分享。在人员赋能方面，我们协助银行以“成立联合项目组、开展互动讨论与案例研究、共同推进落地实践”的形式，在项目运作中培养人员的专项业务技能和战略管理能力。在工具赋能方面，我们为银行提供包括“战略管理办法专项定制、战略管理流程文档、表单”等工具在内的战略管理工具箱，提升银行战略落地效率和数字化水平。

## 结语

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”出发以寻求核心竞争力的重塑再造，但最终都会落到执行能力的比拼上——效率为王、惟快不破。我们期待银行业能够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，走好管理好战略周期后半程的取胜之道。

*特别鸣谢：感谢林中琛、符滢璐、周晓丹对本文做出的贡献。*



毕马威洞察



破解战略落地的成功密码





# 基于行业专业化的 银行产业金融转型



洪夙  
金融业战略咨询  
服务合伙人  
毕马威中国



赵常诚  
金融业战略咨询  
服务副总监  
毕马威中国

## 引言

在严峻的国际形式和温和复苏的国内经济环境下，商业银行公司业务发展遇到资产负债增长双重承压的瓶颈。行业专业化和产业金融转型契合“加快建设现代化产业体系”的要求，将是银行抓住“百年未有之大变局”机遇的关键。

为深入理解行业专业化和产业金融转型在我国银行业的实践现状和发展逻辑，毕马威对全国多家银行开展了调研，并在调研的基础上提出行业专业化的产业金融发展四个阶段和五大专项能力，供银行经营管理层参考。

## 银行对公业务发展面临的挑战

商业银行对公业务在新的历史条件下遇到了诸多发展瓶颈，外部经营环境变化、客户需求升级、银行自身业务结构调整的要求等因素，都驱使银行寻找新的业务突破口。

### 挑战一 外部经营环境变化

- 经济增速放缓使得优质企业资产愈发稀缺，银行针对优质企业客户的议价能力下降；
- 直接投融资渠道、第三方平台分流银行稳定的传统信贷、存款和支付结算业务。



## 挑战二 客户需求升级

- 核心企业围绕主营业务布局产业生态圈，保障企业在行业内的龙头地位，提高企业综合竞争实力；
- 企业对资金运营和资金回报率的要求提高，并希望控制和转移自身风险敞口；
- 企业希望通过银企合作，满足上下游的财务需求，稳定供应链关系，巩固产业链话语权。

## 挑战三 银行自身业务结构调整的要求

- 银行资本内生能力有限、外部补充渠道受阻，银行风险资本日益稀缺，难以支撑资产规模持续扩张，亟需拓展交易银行等轻资本业务；
- 同业竞争压力下，对银行对公业务拓展、产品研发及客户维护方面的投入产出提出了更高要求，需要寻找综合效率更高的业务模式。

## 产业金融转型是解决当前对公业务发展瓶颈的关键

“双循环”新发展格局、供给侧结构性改革、战略新兴产业、绿色发展等为银行发展带来了新的机遇。然而，新机遇不以房地产、土地等要素为主要驱动，银行难以依靠围绕抵质押物构建的传统经营方式把握新发展机遇，亟需深入产业生态、并基于行业深刻洞察构建产业金融的营销和服务能力。

构建产业金融服务能力将为银行带来如下三方面的价值：

### 1. 更广泛的客户覆盖与更高效率的客户服务

银行深谙行业诉求及痛点，解决方案也更容易获得产业链上下游企业的认可，从而在聚焦行业以精准服务建立更好的客户服务体验和口碑，拓展服务范围。例如：若银行能充分理解产业链上的交易特点，主动掌控交易过程中的风险，就可以从传统的依靠“1+N”核心企业供应链模式升级到“M+N”核心平台供应链模式批量获客，快速高效获取较大规模的基础客户。

### 2. 更高的业务稳定性、更长期的客户关系和更深度的客户价值挖掘

针对性解决方案与客户日常经营深度结合，客户转移成本较高，将有助于构建牢固的客户关系。通过深度挖掘客户，获得基于交易背景的轻资本中间业务收入，同时实现不同业务之间的交叉销售，持续提升单一客户的综合收益。经实践测算，银行若能提供组合现金管理与供应链金融服务，综合收益与客户粘性将得到明显提升。

### 3. 更卓越的风险管理能力提高经营稳定性

行业专业化下深刻的行业洞察能力，将更准确判断行业前景及周期性。通过数据与行业研究获得客户360度视图，提升风险管控能力。同时，银行也能将有限的资源投入到资产较优良的聚焦领域以提高经营稳定性。

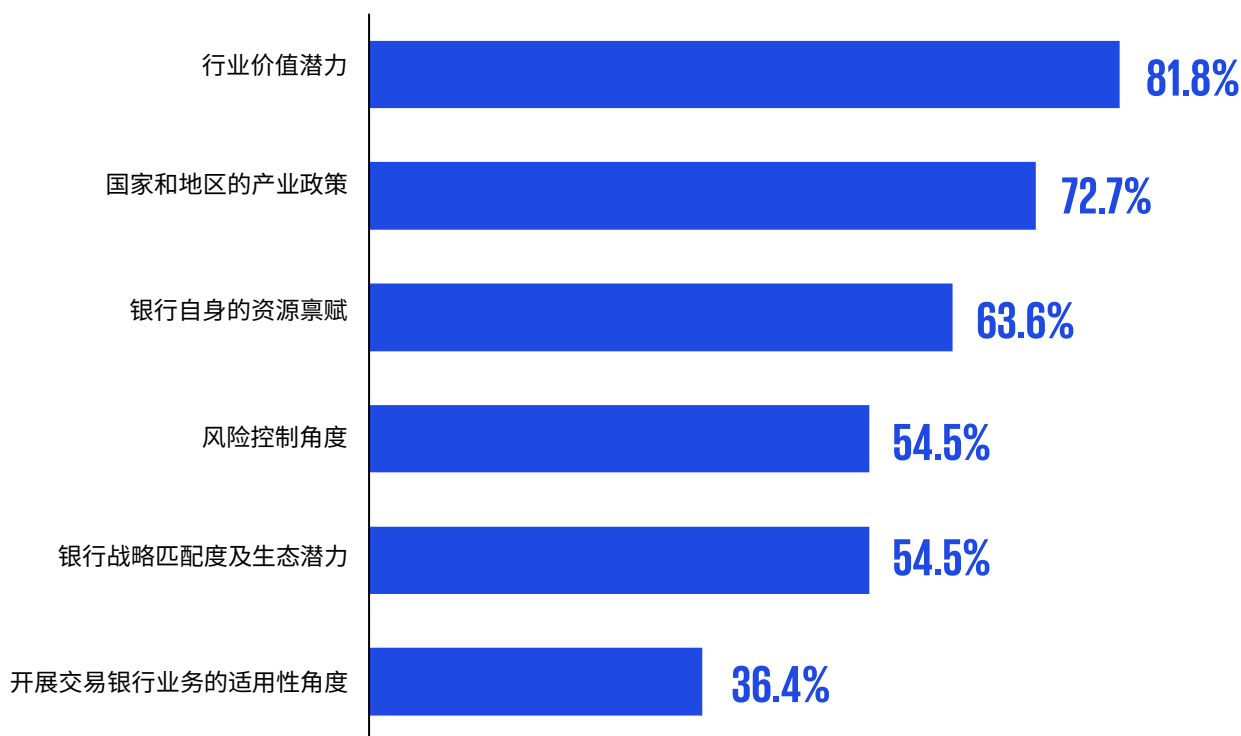
## 银行进行基于行业专业化的产业金融布局的领先实践

结合银行业调研和项目服务经验，毕马威总结出银行基于行业专业化的产业金融布局主要围绕两大方向展开：聚焦优势行业和构建竞争壁垒。

### 方向一 聚焦优势行业

针对选择行业/产业布局的考虑因素，受调研银行认为行业价值潜力、国家和地区的产业政策和银行自身的资源禀赋是选择行业布局最重要三项考虑因素。调研显示出银行既有把握相对稳健的传统优势产业机会、支撑短期业绩的经营考量，又有遵从政策导向、抓住符合中长期经济发展趋势的战略新兴产业的战略考量。

### 银行选择上述行业/产业进行布局的考虑因素



- 传统优势产业集中于产业规模大、经营稳定，且银行自身资源禀赋较好的产业。例如制造业（尤其汽车产业）、建筑业（尤其基础设施建设）、批发和零售业等；
- 战略新兴产业集中于国家和地区产业政策支持、且发展速度快盈利水平佳的产业。例如先进制造（尤其新能源、新材料、信息科技）、现代农业、新基建、绿色升级等。

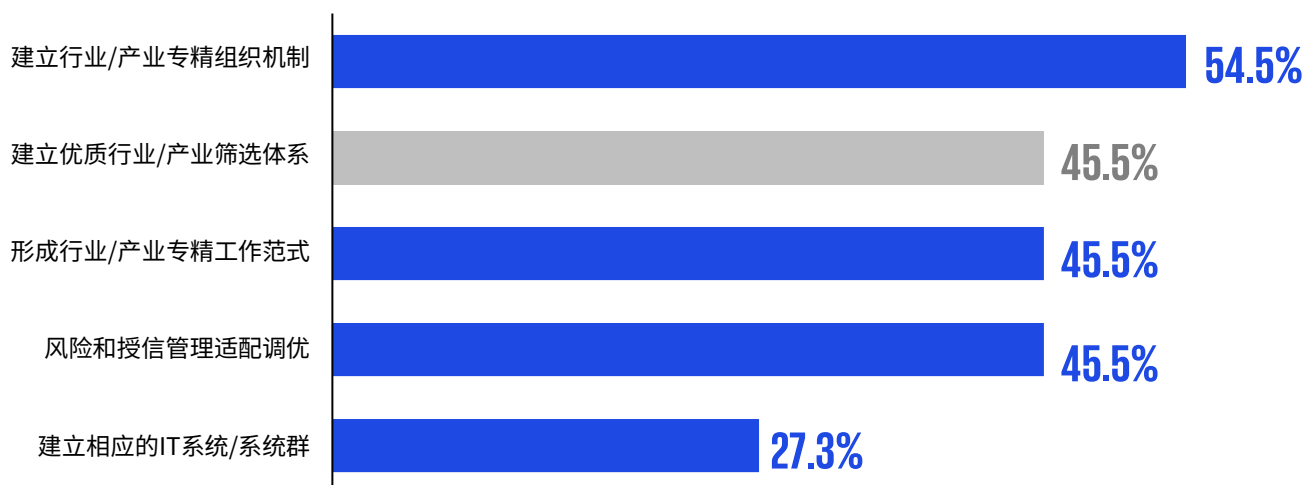
## 方向二 构建竞争壁垒

在实施层面，毕马威建议银行提升自身基于行业专业化的产业金融能力，以构建竞争壁垒。领先银行主要在组建专门行业团队、提供定制化的行业综合服务（配套风险授信政策）以及搭建产业金融生态三大领域发力。

- 专门行业团队。股份制银行A组建了电子信息与智能制造金融、基础设施、汽车生态等六大行业事业部。行业事业部负责行业研究、需求调研、行业客户的授信审批及风险管理等职责，并在此基础上协助分行进行客户拓展和业务营销，以增强全行对目标行业的洞见及行业客户经营能力。
- 提供行业化综合服务。股份制银行B从行业专业化经营和综合服务模式两个层面提升行业服务能力。在行业专业化经营层面，总行牵头打造针对不同细分行业的研究报告、信贷政策、授信审查指引、目标客户清单等政策文件，确保在把控风险前提下授信方案具备较高市场竞争力。在综合服务模式层面，该行推出“投商私科研”一体化服务，有机整合商业银行、投资银行、私人银行、金融科技、行业研究等业务领域的专业优势，响应客户多元化服务需求。例如该行凭借自身金融科技优势，推出“薪福通”一站式金融+非金融综合解决方案，解决企业在薪资代发、报销管理等领域的痛点，以此提升目标细分行业客户的黏性。同时，该行引入FPA考核（Finance Product Aggregate，公司客户的全部融资规模，具体包括为满足公司客户融资需求而提供的贷款、股权直投、理财资金/自营投资出资、撮合、票据融资、债券承销等多维度等各类资金来源），以推动全行相关业务条线/经营机构协同为公司客户寻找多元化融资渠道，落实综合服务模式。
- 搭建产业金融生态。国有银行C将“场景生态建设”作为全行战略重心，重点打造跨境、运动、教育、银发四大场景。三大场景生态均聚焦专业产业（运动、教育、养老），并充分联动政府端（G端）、个人端（C端）资源，推动G2B2C的生态体系搭建。

毕马威在对银行业的调研中也发现，超过一半的被调研银行建立了行业/产业专精组织机制，近一半的被调研银行正在打造行业/产业专精工作范式以及风险和授信管理适配调优。

### 银行在产业金融转型方面做了哪些工作



总体来看，银行在基于行业专业化的产业金融领域的能力建设主要呈现四个发展阶段。

	1.0 初级模式	2.0 进阶模式	3.0 综合模式	4.0 生态模式
阶段特征	承接散点式业务	提供系列化产品	整合综合化方案	主导多元化赋能
专业化程度	起步阶段	加速阶段	沉浸阶段	成熟阶段
风控模式	“核心企业” “担保质押”	“信贷打分卡” “批量审批”	“线上化审批” “大数据风控”	“智慧风控生态”
产品服务	单产品散点式服务	产品系列条线化服务	综合金融服务方案	场景化多元金融服务
科技手段	缺乏科技抓手	线上化业务	线上化系统	数字化生态平台

### 1.0 初级模式 承接散点式业务

通过与核心企业合作，批量获取上下游客户白名单，针对行业企业的整体共性需求提供基础产品。此阶段的商业银行基于行业专业化的产业金融布局刚刚起步，对于行业特征理解尚浅，对行业风险的识别能力较弱，未能形成独立特色的基于行业专业化的产业金融打法。

在风控层面，信贷投放往往只能依托核心企业信用作为支持，以质押与担保作为手段。在产品与服务层面，对于行业特征理解尚浅也导致了产品供给停留在单兵作战阶段，尚未形成基于行业专业化的产业金融的专项服务体系，导致对于行业客户的把控力度较低。在科技赋能层面，行内基于行业专业化的产业金融与供应链相关数据基础薄弱，行内相关业务以线下居多，供应链数据基本依托外部平台。

### 2.0 进阶模式 提供系列化产品

通过与供应链核心企业数据互联，运用产业供应链数据进行客户准入与风险管控，根据产业特征打造定制化的供应链产品。在此阶段的商业银行基于行业专业化的产业金融布局往往进入加速阶段，已在个别产业开展研究成果的业务价值转化实践，并取得一定成效。

进阶模式下的行业价值转化通常体现在三个方面。一是初步形成行业专业化的风控模式。例如初步建立半自动信贷工厂模式，将流程进行集中化处理，在若干流程中引入信贷打分卡等标准化作业工具。二是初步打造针对特定行业的系列产品。例如将供应链客户的某类特征化需求与系列产品融合，通过服务方案形式固化并作为批量营销供应链客户的抓手。三是基于行业专业化的产业金融领域的的数据质量逐步提升。行内供应链业务端线上化流程初步开展，针对行业的数据治理初显成效，但数据质量仍需提升。



### 3.0综合模式 整合综合化方案

通过对接供应链平台，链接供应链核心企业，提供产融结合的综合服务与产品组合方案。此类商业银行往往步入了行业与产业专业化的沉浸阶段，在重点行业与产业开展不同程度的应用实践。

在综合模式阶段中行业专业化与产业金融往往呈现三大核心特征。一是伴随着行内数据基础的进一步完善，产业金融中的线上化系统（例如供应链平台）开始进入实际应用阶段。二是基于特定行业的大数据与风控模型进行综合判断，依托线上化系统平台，风险管控逐步以线上为主、线下为辅，初步形成行业专业化的风控模式。三是随着行业客群、供应链上客群精细化管理以及客户标签体系的建立，针对特定行业特定客群的综合金融产品货架进一步完善，面向企业定制化产品组合逐步呈现。

### 4.0生态模式 主导多元化赋能

通过嵌入供应链核心企业平台及其他各类交易平台业务场景，为企业提供一站式多元服务。此类商业银行已进入基于行业专业化的产业金融转型的成熟阶段，已实现全面行业专业化和产业金融转型并具备一定领先优势，且逐步建立产融结合的生态业务模式。

#### 在生态模式下的产业金融布局促使商业银行完成了三大转变：

**一是由核心企业思维到场景思维的转变。**从依赖核心企业信用判别风险，转向基于经营场景真实性判别风险。这需要商业银行深入了解交易流程及融资需求场景，依托场景构建风控逻辑，掌控场景下融资及回款关键节点，实现覆盖可疑账户“事前感知-事中侦测-事后处置”的全生命周期闭环管理。

**二是由金融业务到多元综合服务的转变。**从单产品散点式服务，转向搭建“金融+非金融”、“结算+融资”、“银行+产业”辐射B端与C端的产业服务型生态。打造“科技+金融+行业+客户”服务平台，跨界融合资源，构建生态体系，为用户提供全视角、全流程的价值服务。

**三是由Bank to B到Bank to B to C的转变。**商业银行由原先仅辐射产业端核心与上下游企业，到考虑解决产业生态中企业员工与消费群体的核心需求牵引C端的生态资源转化机遇。以赋能产业降低交易成本为生态盈利逻辑，围绕产业场景搭建辐射核心企业、上游供应商、下游经销商以及终端消费者的共生平台。

随着引导金融机构优化信贷结构、精准服务实体经济等政策的不断深化，国有大行纷纷在产融结合大趋势中率先布局，在垂直行业领域获得先决优势，部分领先银行不断更新发展版本，已率先进入4.0版本生态模式构筑阶段。

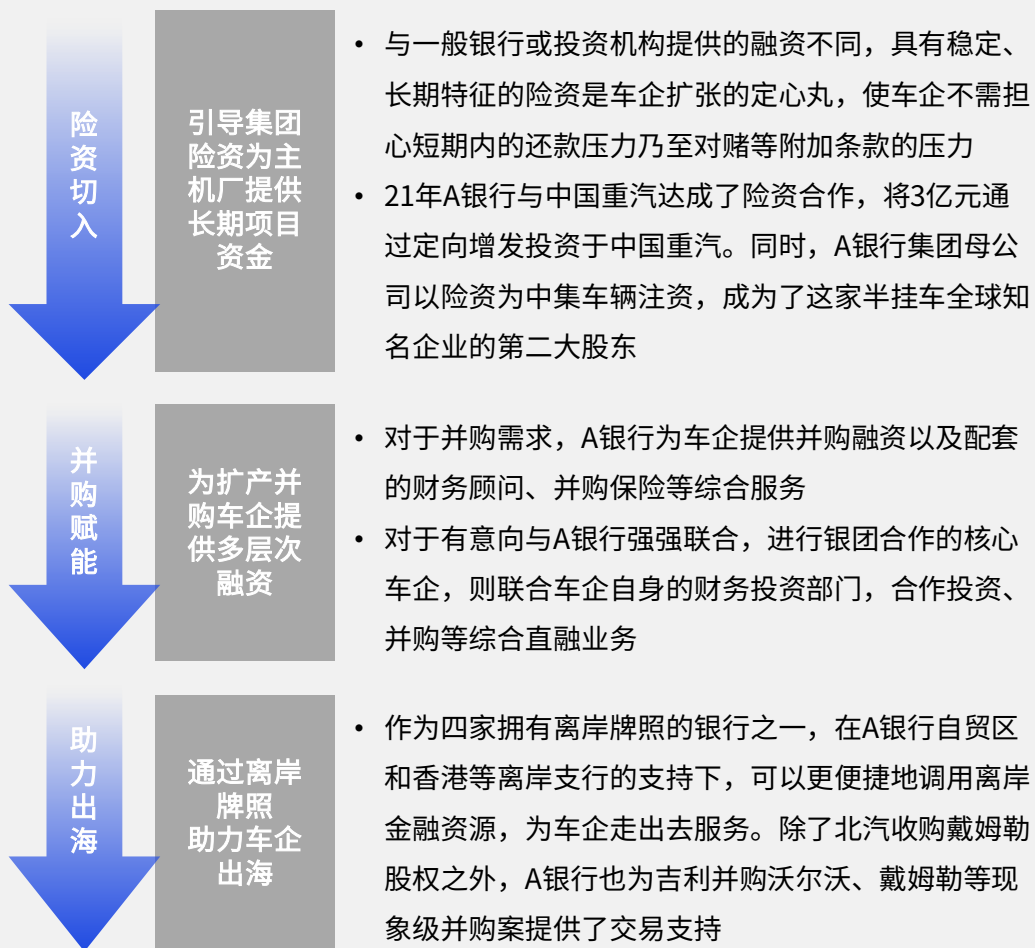
## 案例一 深化场景布局，助力汽车行业高质量发展

股份制银行D自2002年进入汽车金融领域，至今已深耕二十年。2019年4月，D银行成立汽车生态事业部，成为国内股份制商业银行中，唯一按照汽车行业属性成立的总行一级部门，负责全行银行汽车行业金融业务推动及全口径管理。此外，D银行也是唯一一家获得汽车消费金融牌照的银行。

汽车生态圈围绕“车制造、车交易、车出行、车服务”四大场景，为B端企业、C端个人，提供涵盖公司银行、投资、投行服务、个人金融等方面的全场景一站式综合化金融服务。

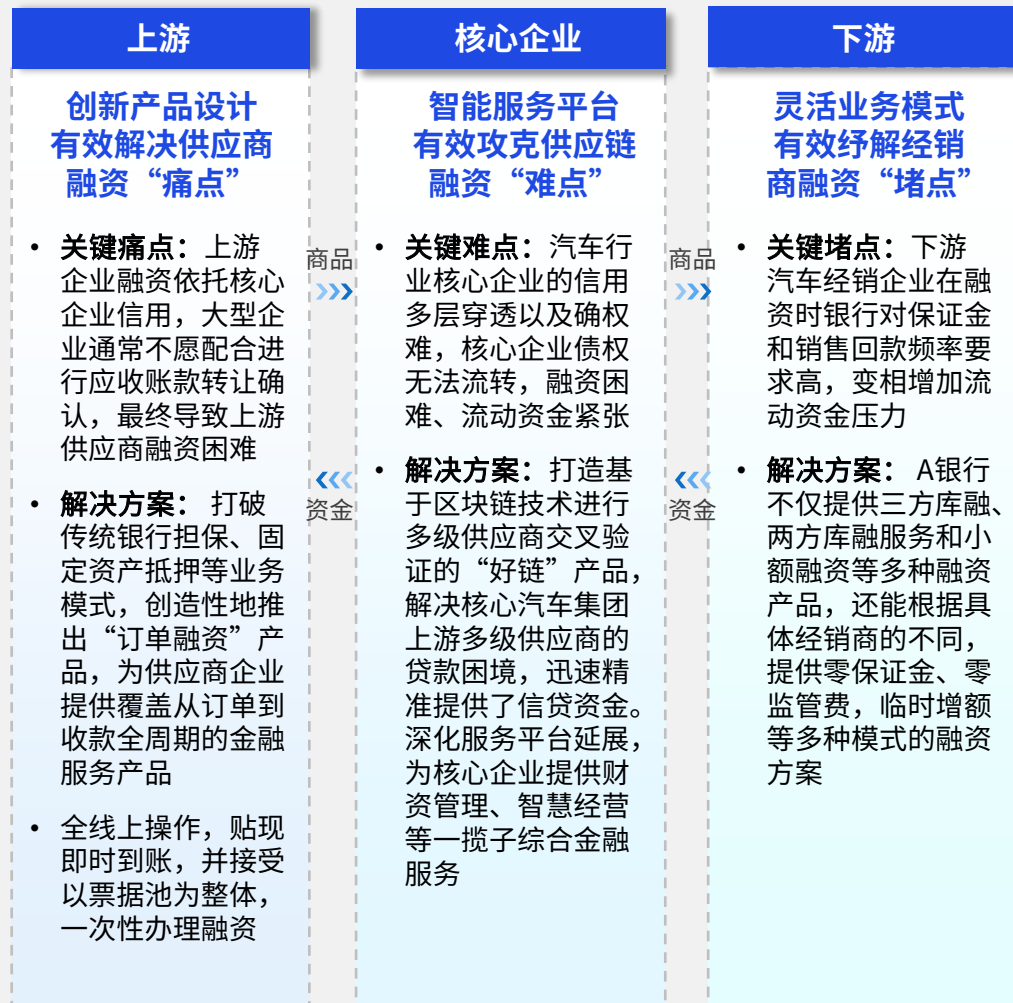
### 产业联盟模式——切入核心企业“车交易”场景：

在“车交易”场景下，D银行聚合产业资本和金融资本，以产业联盟形式使得资金、资源、资产可以在联盟中深度绑定。通过整合资源，建立了综合金融能力优势，应对日渐复杂的车企痛点。通过集团向下的各类金融牌照，以投资+投行金融能力，为大型车企提供“融到钱”和“管好钱”所需的各类商业银行、投资银行和证券服务。



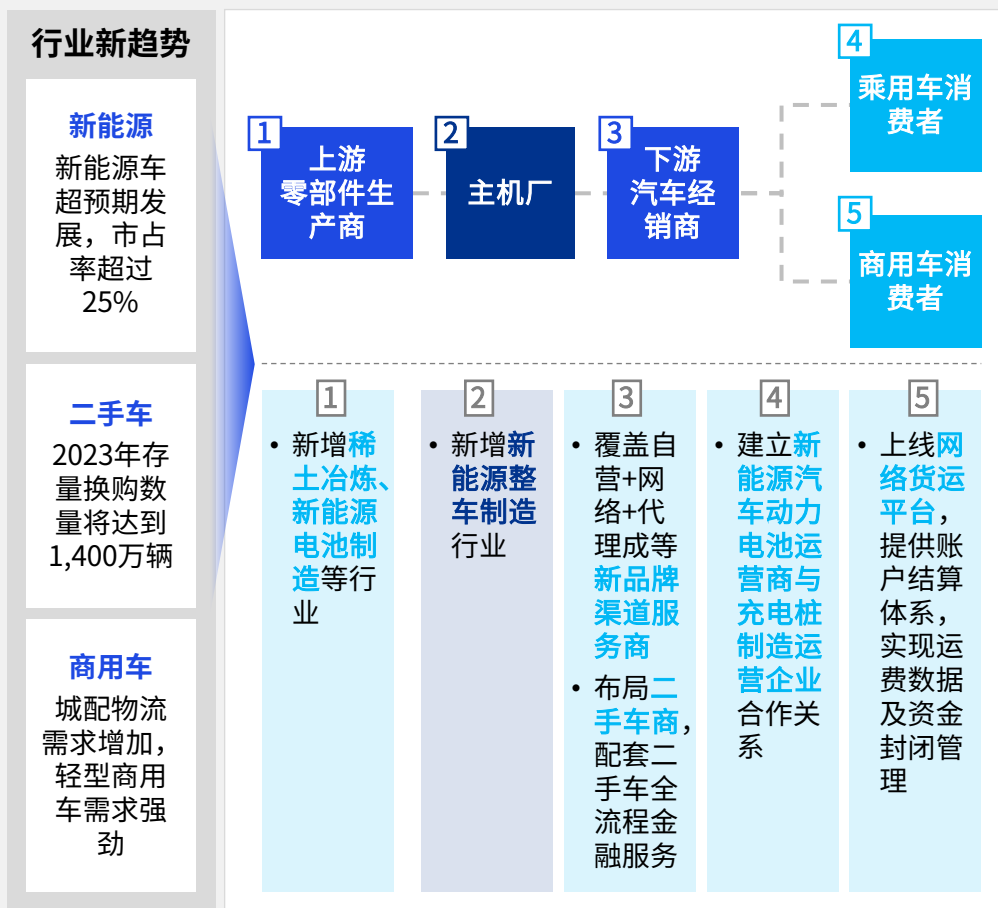
### 供应链金融模式——打造上下游“车制造”场景：

“车制造”场景以汽车行业供应链为中心，围绕供应链核心企业、上游供应商以及下游经销商的各个交易环节“难点”“痛点”与“堵点”，为“车制造”链上客户提供各类供应链创新模式与产品，有效攻克汽车金融服务的综合支持能力不足难题，实际响应助力实体经济健康发展。



### 深化产业研究——形成基于行业专业化的产业金融的生态布局：

D银行结合行业事业部的资源优势，深入研究重点产业，定期研判汽车产业前瞻发展趋势，及时进入新能源电池及整车制造、新能源车销售及使用渠道服务商等新兴细分行业，以完善“车生态”基于行业专业化的产业金融布局、维持和提高自身竞争壁垒。



### 助力新赛道下的C端场景延展：

针对新能源汽车等行业新赛道，D银行以创新为基因，提前布局了诸多新业态、新场景。针对直销模式下的新能源车企推出直销贷服务，基于C端订单向主机厂（核心企业）发放贷款，形成业内少有的新能源车B+C金融闭环服务，进一步助力“车服务”与“车出行”场景的打造。



## 案例二 对内资源整合向外能力输出，实现“平台化”服务转型

某股份制银行E以平台化服务战略作为未来转型的破局关键点，提出打造“科技+金融+行业+客户”综合服务平台。

针对行业客户，E银行持续迭代创新平台化产品集群，建设产业金融服务平台、小微企业融资平台和个人金融综合服务三大平台。已在医药、粮食、仓储物流等20多个行业形成了差异化解决方案，帮助核心企业及其上下游打造产业链生态圈。

产业金融平台作为行业客户的核心平台，在行业平台化服务体系中至关重要。该平台从14年开始承接票据池、出口池、资产池等“池化”类业务。随着业务规模的以及数字化能力的逐步提升，E银行将产品服务体系逐步升级迭代为“3+N平台”，形成服务公司业务客户流动性服务、智能制造、供应链金融、企业自金融等平台化体系。

**E银行通过四步举措，深化产品与服务创新搭建平台化供应链体系：**

### 第一步，梳理挖掘供应链上大型企业融资核心需求

E银行立足于供应链模式，通过对供应链企业的深入研究，发掘大型集团企业客户更多关注集团资金归集、为集团内企业与上下游企业提供金融服务等自金融需求，对自建财务公司需求更为强烈。

### 第二步，整合生态模式与产品，逐渐搭建平台服务能力

E银行整合自身资源和能力，借助互联网平台技术和手段，通过创新型互联网综合金融服务平台为企业客户提供创新的综合金融解决方案，帮助客户实现“开办银行”的梦想。

创新型互联网综合金融服务平台主要依托银行输出风控能力，以企业承兑汇票作为金融流通工具，整合上下游其他企业，利用区块链在不同核心企业间建立互信机制。核心企业通过该平台获取流动性综合服务，帮助企业挖掘商业信用价值，实现内外部、上下游的资源调度和统筹管理，在供应链上构建“自金融”商圈。

同时，创新型互联网综合金融服务围绕平台供应链上的生产经营活动，结合特定场景创新研发“订单通”“分销通”“仓单通”“池链通”等系列供应链金融服务模式和行业解决方案，满足企业在采购、仓储、销售等不同场景的个性化需求，打通产业链资金“堵点”。

### 第三步，向内打通共享平台，形成行内服务闭环

E银行撤除条线屏障，强化条线融合，通过平台化服务整合银行的各项业务、流程、手续，联通银行后台各条线和各板块的业务系统，形成对各类客户服务的闭环。在这个过程中，全程由行长领衔，跨机构跨部门组建团队，推动新产品研发，并确保跨部门、跨条线创新协同、敏捷反馈互动，在经营资源、财务资源、激励资源全面向平台化服务战略倾斜，保证了贯彻落实的战略定力。

### 第四步，向外输出系统能力，实现“平台化”服务转型

E银行充分利用银行业务优势，创新技术应用和商业模式，以数字化对外输出技术和业务平台服务，创新设计各类应用场景，将银行融资和服务嵌入企业生产经营和资金管理活动之中，为企业提供个性化、定制化、专业化服务。

## 如何实施行业专业化和产业金融转型

尽管众多银行纷纷探索行业专业化和产业金融之路，投入甚多，甚至承担了业务转型带来的冲击，事实效果仍不尽人意，其中主要面临行业聚焦和洞察能力不足、客户精准服务能力有限、解决方案创新乏力以及高效内部支撑缺失等挑战。

毕马威认为以行业专业化和产业金融思路推进对公业务转型需要解决如下关键问题：

- **定位基于行业专业化的产业金融转型方向与策略：**制定行业专业化和产业金融转型的规划与顶层设计
- **深化行业专精与场景挖掘：**对重点行业全生命周期的金融需求进行深度挖掘，匹配丰富的场景金融解决方案
- **构建行业专业化的风控逻辑：**打破对核心企业信用及抵质押的依赖，构建基于大数据风控与交易数据风控为双核的行业数据风控逻辑及发展路径
- **设计多场景解决方案：**结合多场景金融解决方案、风控体系建设方案等提出行业专业化和产业金融系统的建设规划（产品服务升级、盈利模式革新）
- **推进行业速赢项目落地：**迅速落地若干家具有标杆性企业的产融结合项目
- **深化行业专业的持续经营：**伴随行业发展，持续输出高质量的金融创新产品和服务

### 毕马威将助力商业银行在基于行业专业化的产业金融转型领域构建五大专项能力：

#### 1 行业与产业金融分析和通用方案设计能力

- 通过对于全国/区域经济的深入研究，建立行业的深入洞察，厘清行业维度，具体分析重点行业的定量与定性相关数据，最终聚焦具备高增长潜力的行业/产业作为供应链金融孵化产业
- 通过行业和场景分析、核心产品、重点区域、资金特点及金融需求分析，逐步形成该行业通用金融解决方案

#### 2 客户需求分析和定制化方案设计能力

- 以产业供应链上核心企业及链条企业为分析主体，了解供应链核心企业的战略目标，收集供应链上企业的业务、财务、管理、IT现状围绕与供应链相关的维度分析其特征，为随后方案设计提供支持与基础

### 3 风险管理能力

- 针对核心企业风险、产业政策风险、企业经营风险以及供应链管理风险，聚焦核心风险，构建适用于供应链金融的风控指标体系
- 针对产业供应链的核心场景，例如供应商管理、经销商管理、库存管理等核心场景，结合产业差异化的特征，建立供应链交易环节风险的风险补偿措施

### 4 系统规划能力

- 围绕行业专业化和产业金融系统群定位，构想产业金融统一金融服务平台在整个对公业务系统的位置
- 进行系统现状调研与供应链系统建设能力评估，从多个方面总结供应链金融系统的主要差距
- 采用成熟的架构规划方法论，规划供应链金融系统的未来应用架构，识别系统新建/改造任务，制定系统规划的实施路线图

### 5 业务运营能力

- 打造行业专业化的管控模式。明确总行与分支行在行业专业化和产业金融业务的分工，以行业专业化与产业金融为导向在风险管理、授信审批、人力资源、财务管理、运营管理、产品管理等职能上与总行其他管理部门的切分
- 打造行业专业化和产业金融考核体系。确定行业专业化和产业金融转型的目标，确定衡量行业专业化和产业金融转型的目标的结果性指标，确定实现基于行业专业化的产业金融目标实现的关键举措，设计指标的计算公式和考核办法
- 优化总分管理与分润机制。在总行条线之间，以及分支机构不同经营机构之间建立联动考核、交叉销售考核与分润机制，强化基于行业专业化的产业金融的经营协同

特别鸣谢：感谢支宝才、唐澄澄对本文做出的贡献。

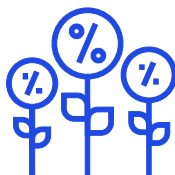


毕马威洞察



【未来银行】交易银行转型之路——  
整合、创新与协同





# 由“绿”变“金”： 开启绿色金融价值 实现新征程



支宝才  
金融业战略咨询  
服务主管合伙人  
毕马威中国



陈正洁  
可持续金融战略  
咨询服务副总监  
毕马威中国

## 引言

近年来，绿色金融的快速发展为支持环境改善、应对气候变化和资源节约高效利用提供了有力资金支持和综合性金融服务，已成为我国实现经济社会发展全面绿色转型的重要推动力量。从宏观局势来看，绿色金融政策不断深化，监管考核与激励导向作用明显；各类银行机构纷纷入局，业务竞争逐渐激烈。当前，银行业金融机构开展绿色金融业务过程中，普遍面临“经济账”与“生态账”难兼顾的困局。

绿色金融价值实现成为行业内普遍关注的重点议题。我们通过成功服务多家头部银行及金融机构，创新提出“构建绿色金融生态、探索实现综合收益”的破局思路，与行业一起探寻绿色金融发展的新路径和新模式。

## 宏观局势：绿色金融战略意义凸显，商业银行 竞逐绿色赛道

**绿色金融政策推动强劲，“双碳”行业发展进入快车道。**国家战略层面，2015年《生态文明体制改革总体方案》首次明确需建立我国绿色金融体系；发展至今，我国围绕绿色金融已出台并落地“顶层设计、实施细则、资产认定、统计标准、信息披露、考核评价”六大方面相关政策；2022年，《银行业保险业绿色金融指引》的出台进一步补齐制度短板，并将绿色金融提升至银行业机构发展的战略层面高度，我国绿色金融体系逐渐走深向实。



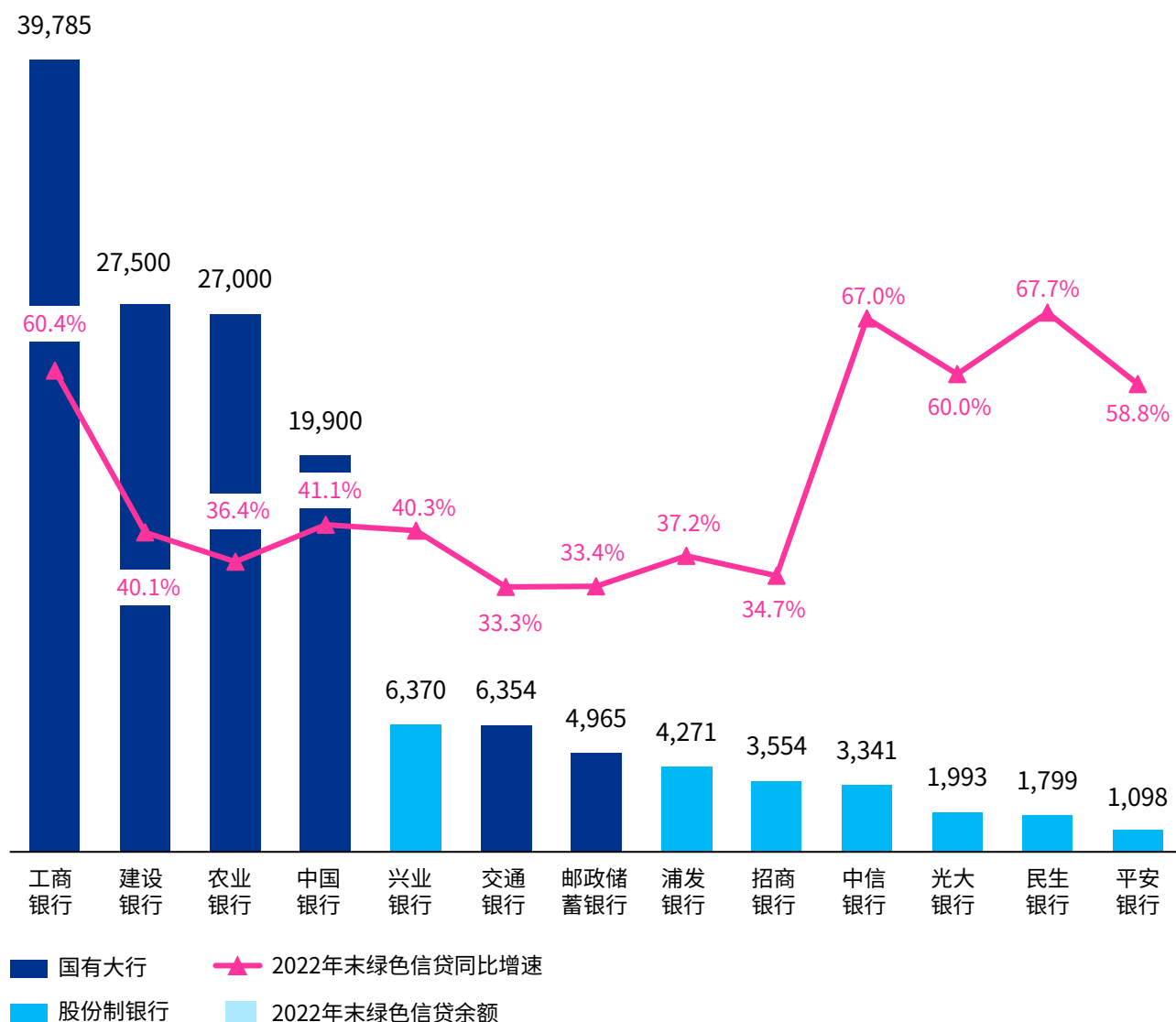
## 近年我国绿色金融相关政策

发展时间	2015	2016	2018	2020	2021	2022	2023		
六大分类	顶层设计	顶层设计	信息披露	统计标准	实施细则	考核评价	资产认定	资产认定	
监管部门	中共中央国务院	央行、财政部、原银监会	央行	央行	生态环境部等五部门	央行	央行、发改委、证监会	银保监会	发改委
政策名称	《生态文明体制改革总体方案》	《关于构建绿色金融体系的指导意见》	《绿色金融债券存续期信息披露规范》	《绿色贷款专项统计制度》	《关于促进应对气候变化投融资的指导意见》	《银行业金融机构绿色金融评价方案》	《绿色债券支持项目目录（2021版）》	《银行业保险业绿色金融指引》	《绿色产业指导目录（2023年版）》
涉及内容	可持续融资/投资	可持续融资/投资、碳市场碳金融	可持续融资	可持续融资	可持续融资/投资、碳市场碳金融	可持续融资/投资	可持续融资	可持续融资/投资、碳市场碳金融、绿色金融科技	可持续融资



**各类银行机构纷纷入布局，绿色金融业务竞争日渐激烈。**我国各类型商业银行纷纷开展绿色金融业务，业务发展各具特色及优势。在绿色信贷方面，规模上，国有大型银行因具有大客户及资金成本优势，其绿色信贷余额远超多数股份制银行，2022年年末绿色信贷余额超千亿的银行已增至4家。增速上，股份制银行利用相对灵活的机制、表外融资产品优势及区域特色的差异化金融服务，取得较快业务增速，2022年年末，民生银行、中信银行、光大银行、平安银行的绿色信贷余额增长居前，均超过或接近60%。业务丰富度方面，国有大行全面布局基金、资管、理财、租赁、信托、期货等各类绿色金融产品业务；而中小银行则着力布局于租赁、理财、资管等领域。

2022年末部分全国性银行绿色信贷余额及同比增速，单位：亿元人民币，%



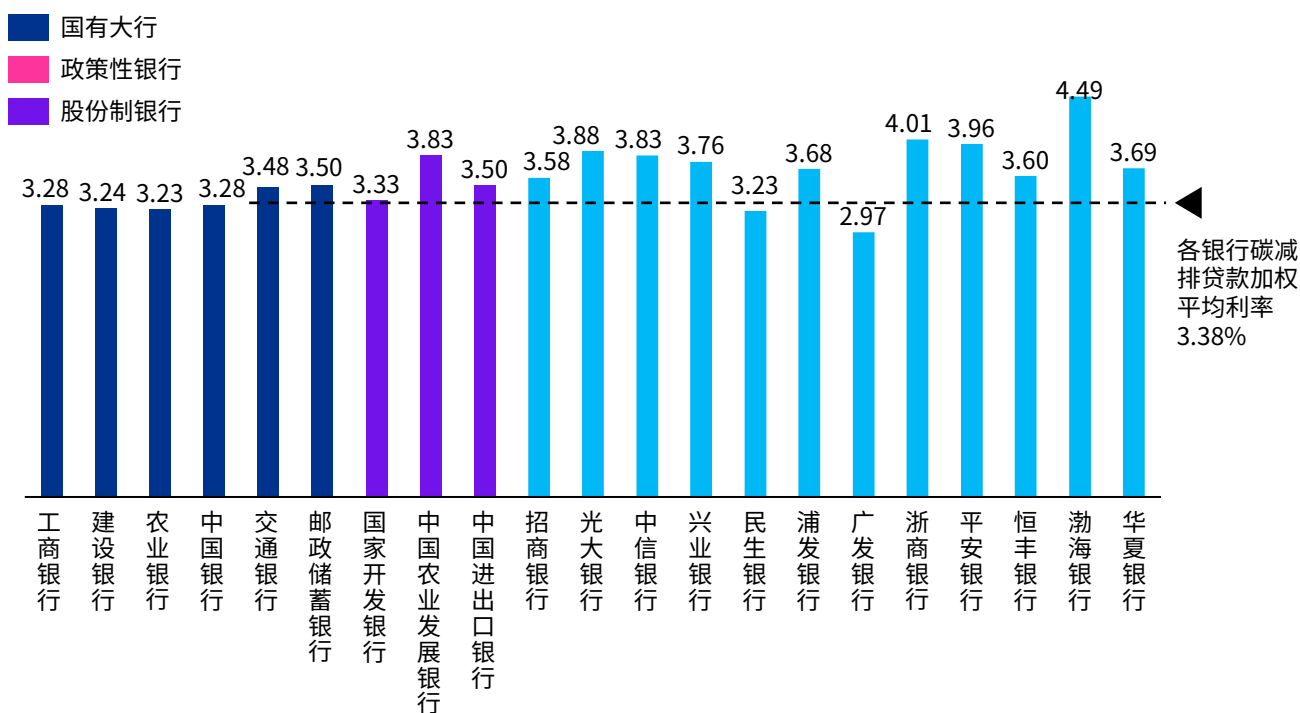
数据来源：13家银行2022年披露报告

## 面临困局：“经济账”与“生态账”难兼顾

绿色金融如何平衡好收益率与社会责任？情怀责任与市场效益能否兼得？如何算好绿色金融“经济账”与“生态账”两本账始终是银行自身及外部投资者核心关注的问题。目前，绿色金融产品普遍存在收益性相对较低、投资周期长、监督成本高等问题，令市场及投资机构对绿色金融产品的盈利性感到担忧。

**产品收益性相对较低。**就绿色贷款而言，据毕马威测算，2022年我国6家国有大行、3家政策性银行和12家股份制银行的碳减排贷款加权平均利率为3.38%，低于一般贷款利率水平；究其原因，是因为在发展初期，银行绿色贷款需要在价格方面相对优惠、让利于碳减排重点领域，才能更有效地激励重点企业的减碳行为。

2022年末全国性银行碳减排贷款加权平均利率，单位：%



数据来源：21家银行2022年碳减排贷款信息披露报告，毕马威分析

**投资回收期相对较长。**资金供给上，绿色项目通常有中长期资金需求，而银行难以提供大量中长期融资工具，期限错配问题较为突出。绿色产业前期投入高、盈利能力弱，相较传统产业的投资回收期更长，尤其是绿色基建类项目与生态环境治理类项目的公益性属性更为突出，资金回流更为缓慢。

**监督成本相对较高。**银行在确认授信前，需要进行综合分析来判断绿色项目的支付能力；授信期间，需要耗费大量人力、物力和时间成本进行调查及确认，以防环保企业后续出现违规经营等不利行为，由此将会产生高昂的银行监督成本。

## 破局之道：构建绿色金融渠道生态，探索综合收益实现

目前，多数银行业金融机构应监管要求开展绿色金融业务，积极性普遍较高，资金不断流向资源节约技术开发和生态环境保护的产业，绿色金融环境生态效益逐步显现，按照信贷资金占绿色项目总投资的比例测算，2022年末，绿色信贷每年可支持节约标准煤超过6亿吨，减排二氧化碳当量超过10亿吨<sup>16</sup>，“生态账”表现亮眼。

但随着各类银行的纷纷入局，绿色金融业务竞争逐渐激烈、价格战日渐凸显，普遍存在短期内难见有效盈利模式的困局。对此，我们创新提出“构建绿色金融渠道生态，探索实现综合收益”的发展模式，通过“三大转变”和“一大拓展”构建绿色金融渠道生态，为其他业务“搭桥”引流，链接客户综合化经营及综合收益实现；同时建议重构绿色金融经济账核算方式，从单一计量绿色金融业务收益率转变为核算绿色金融业务为其他业务引流后的综合业务收益率，实现“经济账本”提振增值。以国内某股份制银行为例，该行坚持绿色转型发展，正在积极进行绿色业务策略转型，重构绿色业务核算方式，以“绿色搭桥”带动“综合创利”，巩固绿色金融领头羊地位。



<sup>16</sup> 中宏网官微，银保监会：2022年末21家主要银行绿色信贷余额达20.6万亿，2023年2月。<https://finance.sina.com.cn/roll/2023-02-04/doc-imyepsvp6718399.shtml>





## “三大转变”——客户策略转变、产品策略转变、渠道策略转变

转变一：客户策略转变——从单纯做大绿金客户数量向深入挖掘客户业务需求与资源置换机会转变

**创新客户评估标准、执行客户综合价值分类，并通过针对性展业策略，充分挖掘客户业务需求与资源置换机会。**银行业金融机构可考虑对现有及潜在绿色业务客户进行资源价值、业务机会、潜在需求等多维度的综合性评估与审视，并依据评估结果将其进一步划分为“资源型绿色客户”和“拓展型绿色客户”两类，分类别制定业务营销与管理策略。

**针对资源型绿色客户**，即具有绿色业务发展需求、可提供其他资源与机会的客群。通过名单制管理，形成战略式合作，深入挖掘此类客群所掌握的资源机会，择机链接其他业务机会；同时提升银行自身服务能力，进一步挖掘客群产品消费潜力。**针对拓展型绿色客户**，即已有其他类型业务基础、可拓展绿色业务机会的客群。通过与银行其他业务部门及客户经理协同营销等手段，在客户接触时首推绿色业务，积极挖掘相关客户对绿色产品的需求，进一步做大绿色业务规模。

	 <b>资源型绿色客户</b>	 <b>拓展型绿色客户</b>
业务营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>“由绿到非绿”拓展</li> <li>挖掘绿色客户的非绿业务机会，以及客户转介的其他客户业务机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“由非绿到绿”拓展</li> <li>挖掘非绿客户的绿色业务机会，扩大绿色业务渗透率</li> </ul>
客户管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>采用<b>名单制</b>管理</li> <li>开展<b>针对性</b>客户拓展与挖掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>采用<b>协同营销</b>手段</li> <li>要求<b>客户经理</b>首推绿色业务</li> </ul>



#### 转变二：产品策略转变——从单一推荐绿金产品服务向多元综合产品及服务组合转变

**构建自身绿色金融产品体系，满足客户多元绿色发展需求；利用绿色业务服务机会，联动销售其他行内产品与服务方案；探索“金融服务+技术输出”的模式，为企业提供前期融资、后期融智的全生命周期服务。**一方面，银行业金融机构可围绕重点行业及客户，构建并完善对公、零售、投行及金市的绿色金融产品体系，不断丰富绿色金融产品货架；另一方面，可尝试推出绿色金融与其他业务组合销售的产品服务方案，在其他业务上实现盈利；同时，可探索“金融服务+技术输出”的模式，为客户提供陪伴式低碳转型服务，与客户同频共振、协同发展。

**构建绿色金融产品体系**，可基于现有客户群体特点及产品发展基础，综合利用各项产品的创设能力，联通银行各部门及各条线产品供应，打造多元全面的绿色金融产品货架，满足各类客户的多元化绿色业务需求。产品创新方面，除了传统的绿色金融产品，银行可更关注转型金融产品的创新；针对银行资产负债表中占比较大的传统高碳资产及客户，不断丰富其融资手段。银行业金融机构可结合自身资源禀赋及区域行业发展现状，通过创新推出多元化、针对性的转型类融资服务与产品，如可持续发展挂钩贷款（SLL）、可持续发展挂钩债券（SLB）、转型债券、低碳转型（挂钩）债券以及气候转型基金等，以满足高碳排行业中企业及项目的庞大融资需求。

#### 案例

某国内区域性股份制商业银行根据地区重要产业领域及重点授信领域，即以高耗能、高排放、高污染著称的传统纺织印染行业，创新相关融资产品及服务模式。2022年，该银行协助当地某纺织行业优秀企业，基于该企业可实现提高能源使用效率的高效热传导技术，创新性申请“转型金融贷”人民币2亿元，解决传统压退行业的“融资难、融资贵”问题，高效协助该企业进行低碳转型。此外，该银行还与进出口银行及国开行就传统产业转型升级、制造工艺提升等专项绿色转贷款产品进行合作。





**搭建绿金产品与服务模式**，可为客户提供同时涵盖绿色业务及其他业务的产品组合，实现业务综合盈利。如针对对公客户，可利用绿色信贷、绿色债券承销等服务切入，转介交易银行、工资代发等业务；针对零售客户，可利用绿色信用卡、绿色理财等类型产品，增强客户黏性，提升其他产品使用转化率。

#### 案例

国内某股份制银行利用其多层次、广覆盖的绿色金融综合产品体系及商行、投行等业务线，结合丰富的低碳赛道投融资研究和经验，通过地方某新能源品牌汽车引进项目，有效拓展了对公和零售客户的综合服务范围。针对对公客户，该行发挥自身投融资业务优势，并不断拓展客户生态圈，为客户及其产业链上下游企业提供公司信贷、债券承销、并购融资、代发工资、供应链金融等综合金融服务；针对零售客户，该行推行公私联动策略，利用信用卡业务提供进一步的购车零售信贷支持。

**开展“金融服务+低碳技术”输出**，通过建立可提供技术及服务的“碳专家”团队，协助客户低碳转型。银行业金融机构可针对其重点客户及行业领域，依据其能力基础及未来低碳转型业务的发展规划，通过与第三方合作或建立公司内部团队的方式，构建针对性的低碳转型专家团队，为企业提供前期融资、后期融智的全生命周期服务。

#### 案例

以欧洲某全球性银行为例，该银行在机构内设立专业的低碳转型组织（LCTG），该组织下内含“综合资本市场”及“碳减排技术”两大团队，共计集合约250名金融服务资源与产业的专业人士，为客户提供全转型生命周期的整合产业资讯与融资服务。在前期，综合资本市场团队整合集团各类资本市场金融服务，为客户低碳转型全维度、全场景、全阶段提供多样融资服务；在后期，碳减排技术团队帮助客户确定减排方向、提供减排技术专家咨询，并对接行内外资源，为客户提供碳减排全过程、全方位的咨询支持服务。

### 转变三：渠道策略转变——从把绿金业务作为传统业务的固有思维向把绿金业务作为引流渠道的思维转变

将绿色业务从单一的产品或服务转变为业务引流的渠道，通过建立相应标签机制，有效标记绿色业务带动其他业务的综合贡献；同时建立合理绩效考核机制和利益分配机制，助推渠道生态的形成。

**建立渠道标签**，银行需建立绿色业务标签机制，实现业务来源的清楚标注，为衡量绿色业务综合价值的衡量提供数据基础。

**做活渠道激励**，基于标签机制，进一步建立相关绩效考核机制及利益分配机制，形成对绿色业务渠道化转变的有效牵引。以国内某股份制银行为例，该银行探索建立针对绿色业务的专项指标体系，通过构建跨部门联动式的考核指标，引导绿色及其他业务协同发展，并有效衡量绿色业务给银行带来的综合收益。

### “一大拓展”：合作伙伴拓展——联合专业机构及同业机构

**联合外部专业机构及同业机构，集结绿色专业能力，不断扩大绿色金融输出范围。**一方面，银行业金融机构可与相关政府部门及外部专业服务机构开展紧密合作，把握政策走向、整合经验技术；另一方面，可与同业机构，尤其是中小银行，开展战略合作，为其提供绿色金融业务相关的系统和产品与内外部的经验和技能，共同服务所辖客户，扩大绿色金融业务覆盖面。

**联合专业机构方面**，银行业金融机构与相关政策性部门开展合作，为绿色金融及ESG相关政策制定建言献策，同时便于了解相关政策制度的未来趋势。同时可联合外部专业环保低碳咨询类机构、专业环保低碳改造类机构、外部专业研究机构、律师及会计师事务所等专业公司，整合减碳技术资源与经验，为综合性服务方案的输出提供保障。

**联合同业机构方面**，头部银行业金融机构可利用自身较为先进的数字化系统及产品，助力同业机构搭建绿色金融业务系统；同时，亦可联合中小银行，共同服务中小银行辖区客户的绿色需求，拓展绿色业务销售渠道与范围，扩大绿色业务影响力。

## 结语

在习近平总书记“绿水青山就是金山银山”的绿色发展理念下，可持续金融发展已成为我国新时代经济发展的重要引擎。银行业金融机构作为资金融通的关键主体，是我国发展绿色金融的开拓者、先驱者，有着当好绿水青山“守护人”当之无愧的责任。

毕马威基于深耕市场的可持续金融服务经验，提出“三大转变”和“一大拓展”的银行业绿色金融高阶策略方向。我们愿与银行业同仁一道，不断探索银行业绿色金融发展的最佳路径，为实现“双碳”目标贡献金融智慧与力量。

*特别鸣谢：感谢杨艺莹、胡迪、唐哲怡、蒋丰蔚对本文做出的贡献。*





## 毕马威洞察

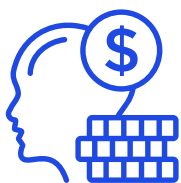


如日方升 未来可期——  
中国可持续金融发展洞  
察白皮书



【金融ESG】破解银行  
碳密集行业ESG转型融  
资业务难题





# 以客户为中心构建 财务战略协同体系， 让价值银行优势日 渐凸显



赵平  
金融业财务管理  
咨询服务合伙人  
毕马威中国



高风  
金融业财务管理  
咨询服务总监  
毕马威中国

当前，全球进入后疫情恢复时期，但是世界金融体系、能源供求格局剧烈调整，生产-消费循环受到阻滞，经济恢复的难度较大；近期欧美银行的风险事件凸显了在充满挑战和不确定经济环境下，对商业银行前瞻性资产负债管理和风险管理提出了更高的要求，同时需要用战略的眼光来看待财务指标的前瞻性、可持续性和稳定性。

2022年以来，国务院国资委、财政部、银保监会持续印发了《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》、《关于进一步加强国有金融企业财务管理的通知》、《关于进一步加强财会监督工作的意见》等文件，将金融机构建设一流财务管理体系提到了新的高度。各文件统一强调，要着重推动财务管理理念、财务管理组织、财务管理机制和财务管理手段变革，并将业财融合和数字化手段这两项关键任务融入其中。



## 监管指导要求

1



《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》

2



《关于进一步加强国有金融企业财务管理的通知》

3



《关于进一步加强财会监督工作的意见》

着重推动财务管理理念、财务管理组织、财务管理机制和财务管理手段变革，并将数字化建设和业财融合这两项‘变革’关键融入其中。



基于监管要求和数字化发展趋势，如何制定财务战略以指导未来一段时期的机构价值增长，如何明确阶段性财务管理重点以全面提升业财融合，又该采取何种措施或手段快速推进世界一流财务管理体系建设，是商业银行未来财务管理的重大课题。商业银行财务管理体系革新中需要融合银行战略发展要求，做好战略财务管理与财会监督的协同发展，按照统筹协同、分级负责、上下联动的要求，构建高效衔接、运转有序的工作机制，与银行内风险、运营、IT等领域有机贯通、相互协调，形成全方位、多层次、立体化的财务战略协同管理体系。

## 01 财务战略协同管理助力“价值银行”的可持续发展

在过去的若干年中，金融业的快速发展吃到了三个红利，第一是经济高速增长，第二是房地产市场繁荣，第三是较高的净利差。现阶段，经济从高速增长进入了高质量发展、房地产市场增速放缓、利率市场化下的利差缩窄，对商业银行提出了更大的挑战。面对国家发展的新号召、经济金融发展的新趋势、技术变革的新浪潮，为触达和服务经济转型升级中最旺盛的客群及其需求，银行业亟待向价值银行转型，实现高质量发展。

“价值银行”就是银行在助力实体经济健康发展的同时实现自身价值的提升，实现自身价值和社会价值的“共生共赢、双向赋能”。一方面，满足客户金融需求，提高资本产出效率，助力全社会财富价值不断增长；另一方面，商业银行自身也要增强价值创造能力，实现长期稳健可持续发展。其中，前者是价值创造的基础和源泉，后者是前者的推动因素和有力支撑。

为成功向新一代价值银行转型，实现精细化、专业化、数字化和敏捷化，商业银行需要兼顾多元价值创造，加强“增量-增收-增效-增值”全链条管理；围绕价值创造制定财务战略，坚持不忘财务的初心和本源——真实、公允、客观、审慎，坚守合规底线的同时，消弭业务和财务之间因运行机制、管理视角不同形成的界限和隔阂，运用新理念和新工具，充分发挥财务管理的价值创造能力。



## 02 客户价值是价值银行的力量源泉，也是创新营销资源管理的基石

现在经济从高速增长进入了高质量发展，房地产市场从增量市场转为存量市场，同时利差不断收窄，这些因素都对商业银行提出了巨大挑战，价值银行四大内涵是应对当前挑战的必胜法宝，包括“客户价值、创新价值、股东价值、社会价值”，而客户价值是贯穿始终、影响价值贡献首要环节。

传统银行的客户价值管理偏重于依靠机构整体财务指标及非财务指标开展评价，通常基于过去和目前的整体表现，商业银行对于客户价值构成、未来趋势、潜在发展的把握存在不足，也难以将财务战略目标延伸至业务前端。随着大数据、人工智能、云计算等数字技术的不断融入，商业银行将更易在管理过程中，合理运用价值创造指标，通过对客户“历史、当前、潜在”价值相结合的方式建立有效的客户价值管理体系，挖掘客户价值生态网络，将有助于推动业务发展、指导业务决策，形成价值创造能力持续提升的良性循环。

基于头部商业银行的经验，数字化时代财务工作的全局性变革，需要从构建财务战略协同规划出发：

### 谋定而动，协同规划

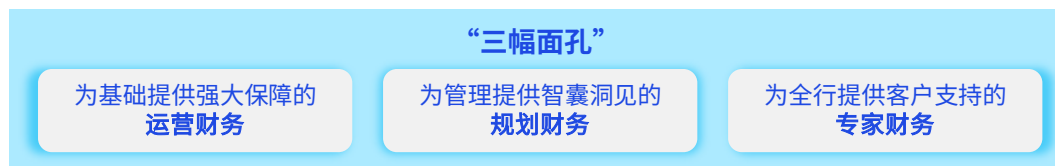
#### 1. 当前商业银行财务战略协同转型的趋势

大多数商业银行经过数十年的发展演进，经过多轮财务管理方法的迭代更新，已经形成了财务管理的基本运行机制与系统框架。大型商业银行随着各项财务管理基础工作的实现，以及业务的不断做大做强，财务管理如何支持业务、支持战略，以进一步夯实战略财务管理能力，成为这些银行CFO们普遍思考和关注的问题。如某头部股份制银行A通过5年的努力已经初步完成战略财务转型，建成一系列的经营管理类系统，并通过数字化手段进一步探索至前端客户、客户经理、渠道等维度的价值挖掘，向着价值银行的终极目标迈进。

财务战略转型是一个较为宏大的课题，涉及方方面面的影响，在思考如何进行战略转型的过程中，领先的商业银行往往通过开展顶层战略规划的方式，启动整体的战略财务转型工作。

#### 2. 财务战略协同规划整体构想及制定要点

要点一：推动“三分财务”组织架构建设，夯实基础运营，推动战略财务转型



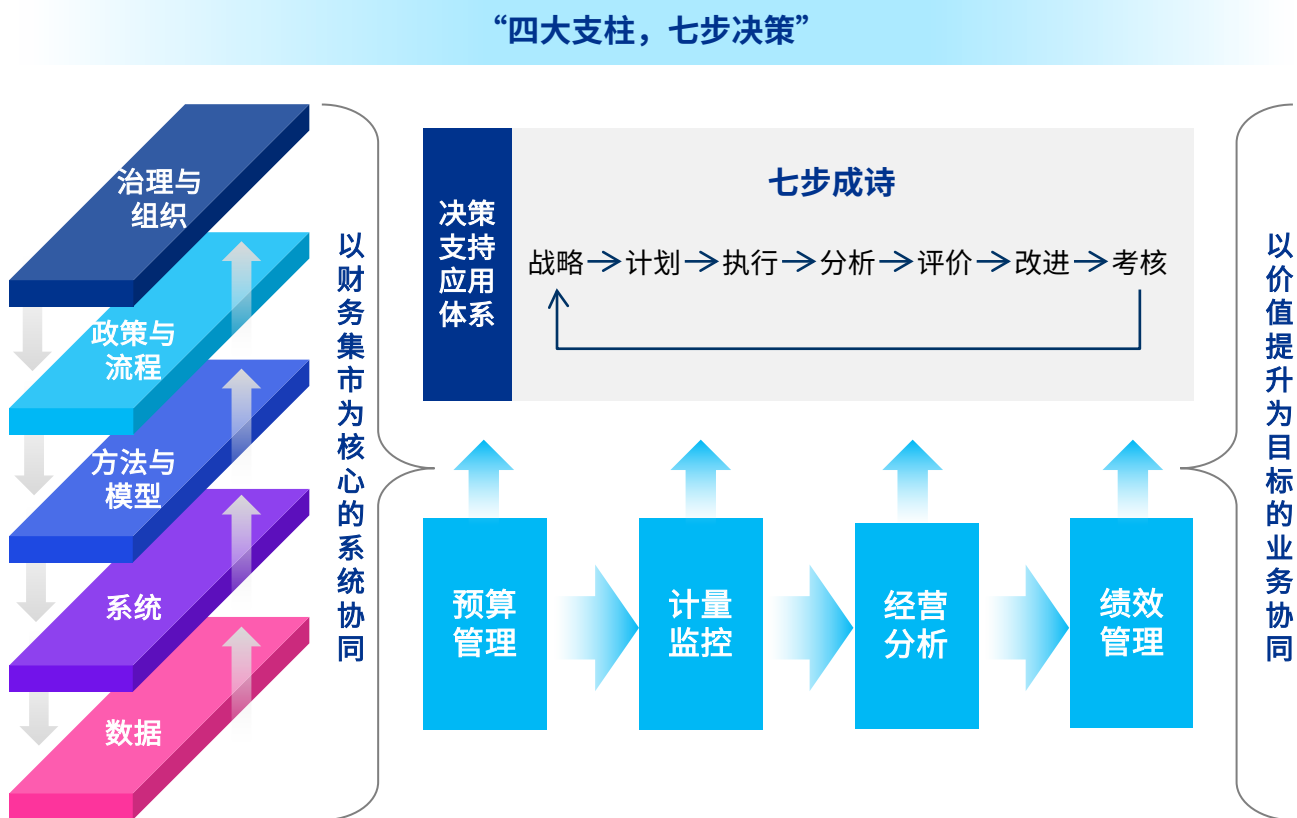
“三分财务”即战略财务、业务财务、运营财务。运营财务聚焦业务核算、报表披露、财务管理、税务管理等各项领域的财务运营流程和制度，强调管理过程中的政策解读、流程和系统优化，提升商业银行的合规履职保障能力；领先商业银行越来越多的实现财务运营工作的集中共享，规范操作流程与规则，降低财务合规风险，推动业财融合，提升财会运营效率，为战略财务转型提供坚实的基础。



战略财务、业务财务强调财务支持业务经营、战略决策的能力。即以战略落地为导向，以预算管理和绩效考核为手段，应用管理会计、资产负债管理、资本管理等工具支持业务资源配置、经营分析和战略决策，提升银行的业务引领、决策支持、资源调控和价值创造能力。

**要点二：以客户为中心来制定“计划预算-计量监控-经营分析-绩效考核”的协同规划，提升财务对业务的支撑能力**

某股份制商业银行B在构建财务战略协同规划时，从组织架构、政策制度、方案流程、信息系统、数据统筹五个层面考虑，从全面预算、计量监控、经营分析、绩效考核的四个工具来设计管理闭环体系，在拓展财务工具应用场景、提升业财融合程度、加速财务转型等方面具有一定的借鉴意义与参考价值。



当下复杂多变的经营环境给商业银行带来诸多压力，通过财务战略协同规划，可以有效提升商业银行财务管理的战略协同能力、资源配置能力、业务洞察能力、业绩评价能力和财会数据治理能力，实现从宏观上支持战略业务发展，及时响应全行战略和业务经营变化，支撑业务决策与洞察，为经营发展提出有价值的建议。

## 客户价值管理体系是财务战略协同落地的核心，是价值银行的重要支柱

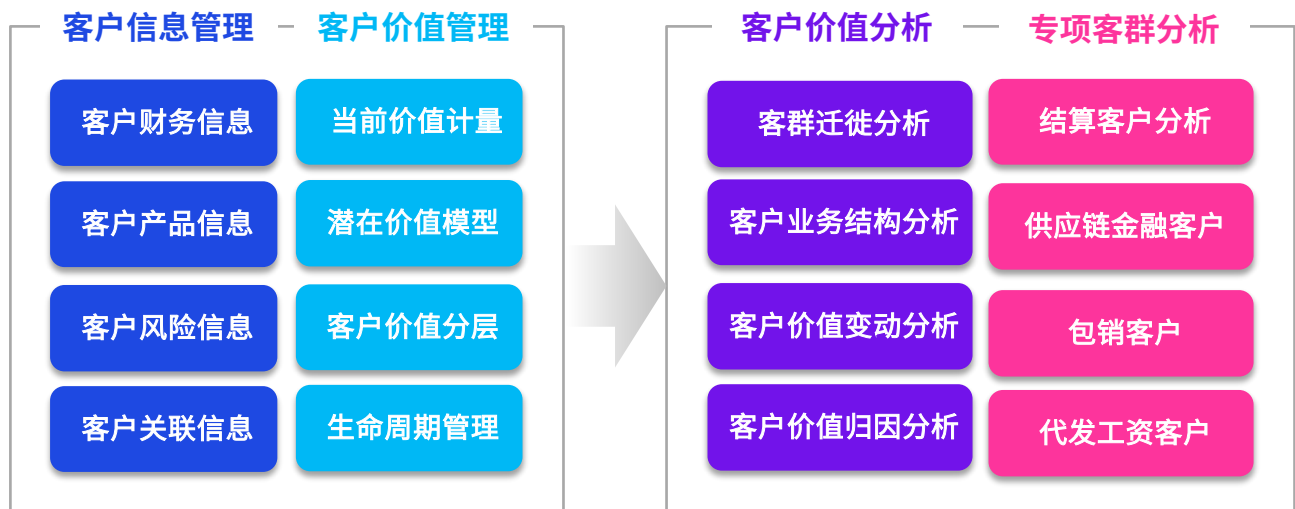
### 1. 商业银行客户价值管理痛点

头部商业银行经过多年的管理提升，已经基本完成2-3轮管理会计体系迭代升级，初步实现客户维度的财务分析，但在非财务分析等方面，以及客户生命周期综合应用方面，仍存在较为显著的问题：

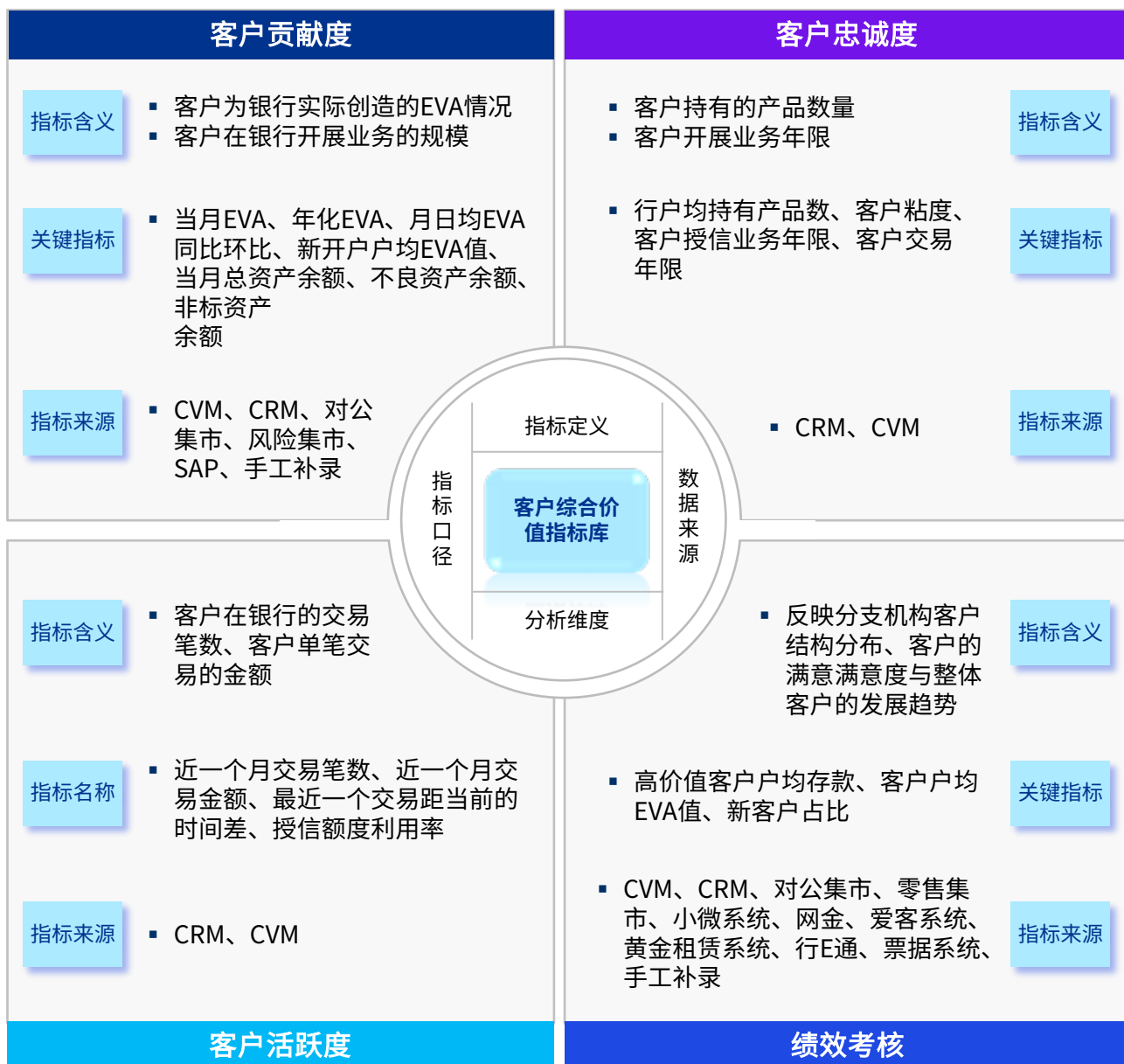
首先，客户分析相关基础数据的精准度不足：客户收入端部分代理类收入并未计量在单一客户层面，而成本端特别是对于投入占比较大的营销类费用，未能实现精准识别与计量；其次，对于客户分析以静态、结果性、财务指标为主，缺少动态价值管理：对于客户分析，仅仅考虑收入、规模等单一的会计口径指标，未考虑客户转介、潜在风险、隐形机会成本等综合价值，分析以静态、结果性指标为主，忽略客户的动态、过程类分析，客户群组划分粗放，不利于客户价值的立体化、全方位挖掘，决策支持力度有限；第三，客户生命周期综合应用度不足：主要体现为客户价值分析未有效深入至客户全生命周期管理链条，对于客户准入、定价审批等的支持力度不足。

### 2. 客户价值从精准计量到价值规划

客户生命周期价值管理是实现价值银行的重要支柱。在客户价值管理过程中，合理运用价值创造指标，通过量化价值、识别价值建立有效的价值管理体系，将有助于推动业务发展、指导业务决策，形成价值创造能力持续提升的良性循环。



客户价值计量体系中主要量化指标可选用经济增加值（EVA）。EVA 是考虑了全部资金成本、运营成本、风险成本、资本成本后的实际价值，用来评价价值贡献的大小。EVA在税后利润的基础上扣除资本成本，充分体现了风险收益的平衡状况，对投入产出的评价更为科学全面。但 EVA 属于静态效益贡献指标，存在一定局限性，EVA 难以量化潜在的、无形的价值贡献，例如客户间推荐、公司个人客户共享资源等，对于不同生命周期的客户难以直接比较，需要增加一定时期的趋势数据以及多个维度的相关信息，从而为科学决策提供支持。下图为某股份制商业银行C围绕客户价值建立的指标体系：



基于客户价值成长视角构建客户价值管理体系，首先要建立指标体系，不仅包含财务指标，同时应丰富非财务指标开展价值评价，从行业潜力、客户忠诚度、客户活跃度、潜在风险水平四个维度拓展相关信息，通过可视化展现，实现有效信息聚合；其次深化客户聚类，发现价值群体，主动标识，细分客户类型，定位客户群组，从单一客户、重点客群、战略客群、供应链客群等多方面构建关联关系；再次强化流程管理，将价值链上业务准入、定价审批、绩效考核等关键环节嵌入管控流程，实现动态化监测和流程化管理，促进链上价值聚拢。

通过上述客户价值管理体系要点的建设，借助信息化手段，可以及时反馈当前价值实现情况，监测分析价值偏离因素，快速调整决策体系与管理手段，引导业务前端妥善处理客户关系、同业竞争、成本底线、预期收益等平衡关系，形成“量价险”良性循环，促进商业银行整体效益提升。

## 围绕客户价值建立“人货场”营销协同体系，助力价值银行百尺竿头

### 1. 传统营销资源管理痛点

在当下激烈的竞争环境下，商业银行如何重构营销资源管理体系是迈向价值银行的关键。传统的营销资源管理，难以适应当下“全渠道+场景化”的数字营销新模式，如何凸显“业财融合”管理价值，是商业银行财务部门与业务部门共同面临的重大挑战。



### 行业痛点与成效

面对日趋激烈的行业竞争，银行业在零售营销资源管理上面临巨大挑战。未来银行亟需重构零售业务营销资源管理体系，提升营销资源边际贡献，驱动业务持续增长。

01

#### 如何构建营销资源管理体系

传统的营销资源管理，难以适应当下“全渠道+场景化”的数字营销新模式。如何重构营销资源管理体系，凸显“业财融合”管理价值，是商业银行财务部门与业务部门共同面临的重大挑战。

02

#### 如何开展营销资源事项管控

需要通过营销费用资源管理，实现各项营销费用的投产效能优化。构建全行营销资源管理闭环，才能凭借财务资源的高效配置，更好的驱动零售银行业务发展，在激烈的市场竞争中保持增长。

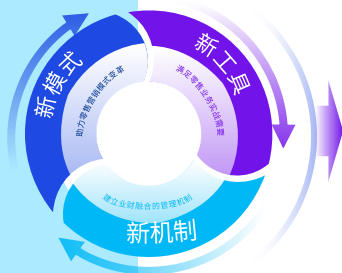
03

#### 如何进行全渠道营销评估

需要形成“全渠道”财务资源管理能力。通过构建“全渠道”营销资源管理体系，推动零售业务营销资源管理的“业财融合”，提升零售银行参与市场竞争能力。

痛点

成效



结合零售银行发展最新趋势，立足商业银行自身特点，从“新模式、新工具、新机制”三个方面，推动零售营销资源管理模式变革，提升客户综合价值，驱动零售银行业务实现高质量增长。

### “三新”推动营销资源管理变革



新模式

#### 助力管理模式创新，建立“人货场”管理视角

基于“人、货、场”三要素，构建营销资源从“投放”到“评估”的管理闭环，驱动零售银行业务的持续增长



新工具

#### 提升资源管理效能，设计“4+3”工具体系

4个增长驱动工具“流量、渠道、权益、活动”，3个营销评估工具“客户价值、目标追踪、效率约束”，满足零售银行业务的实战需要



新机制

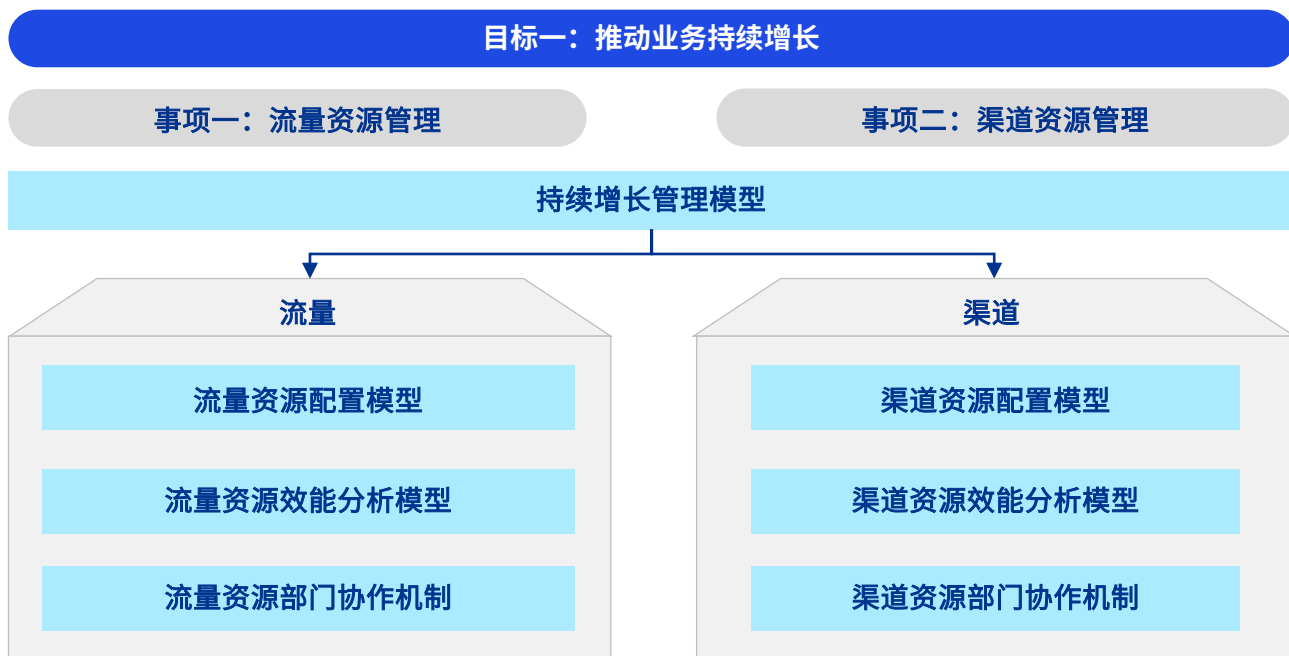
#### 加强管理机制保障，建立“1+2”协同体系

1套业财融合的管理机制，2个管理协同的具体场景，促进业务与财务的管理协同，提升零售业务响应市场的敏捷性



## 2. “人货场”协同营销资源配置方案

头部商业银行新型的营销资源管理，是基于“人、货、场”协同营销资源管理新视角，围绕“三个目标”与“五个事项”，运用营销资源配置模型，实现对营销资源从“投放”到“评估”的闭环管理。



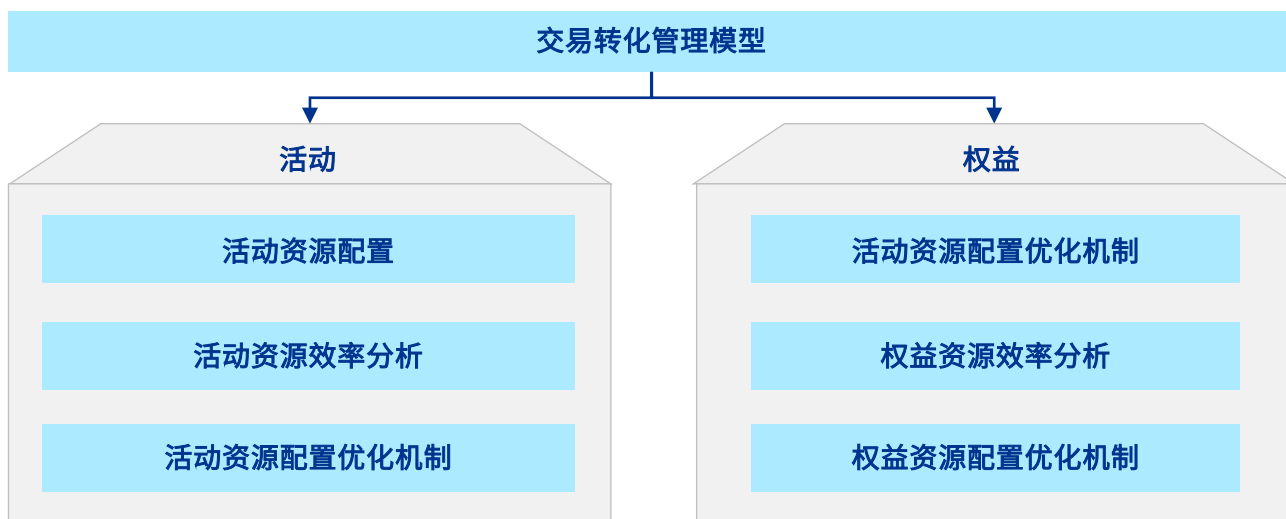
某四大行D构建“流量+渠道”资源管理模式，驱动业务持续增长。首先，设计资源配置与效能分析的量化模型，为“流量+渠道”资源组合管理提供工具。同时，打通业务与财务间的管理断点，进行职责分工优化、协作流程优化，为业务持续增长提供机制保障，在营销资源管理领域实现“业财融合”的一体化管理。

- **流量资源管理重点：**优化“获客、活客”中的资源投放结构，避免“漫灌式”的无差别资源投放。基于投产效能分析模型，实现流量资源的“高质量”投放，提升资源投入产出的边际贡献。
- **渠道资源管理重点：**重构“全渠道”资源投放模式，兼顾“传统渠道”与“新兴数字化渠道”，提升资源配置与营销策略的契合度。基于渠道投产效能分析模型，支持对不同渠道、客群、产品的“差异化”资源配置。

## 目标二：推动客户交易转化

## 事项三：营销活动资源管理

## 事项四：客户权益资源管理



某四大行E围绕“以客户为中心”，构建“活动+权益”资源管理模式，驱动客户交易转化，提升营收贡献。首先，结合商业银行客群结构、用户画像等具体情况，设计“活动+权益”的配置模型。以提升客户粘性和交易转化为目标，重新构建“活动资源”与“权益资源”的投产效能分析体系。同时，建立财务部门与业务部门协作机制，聚焦目标客群与场景布局，提升营销资源的效率与效益，驱动营收增长与客户粘性提升。

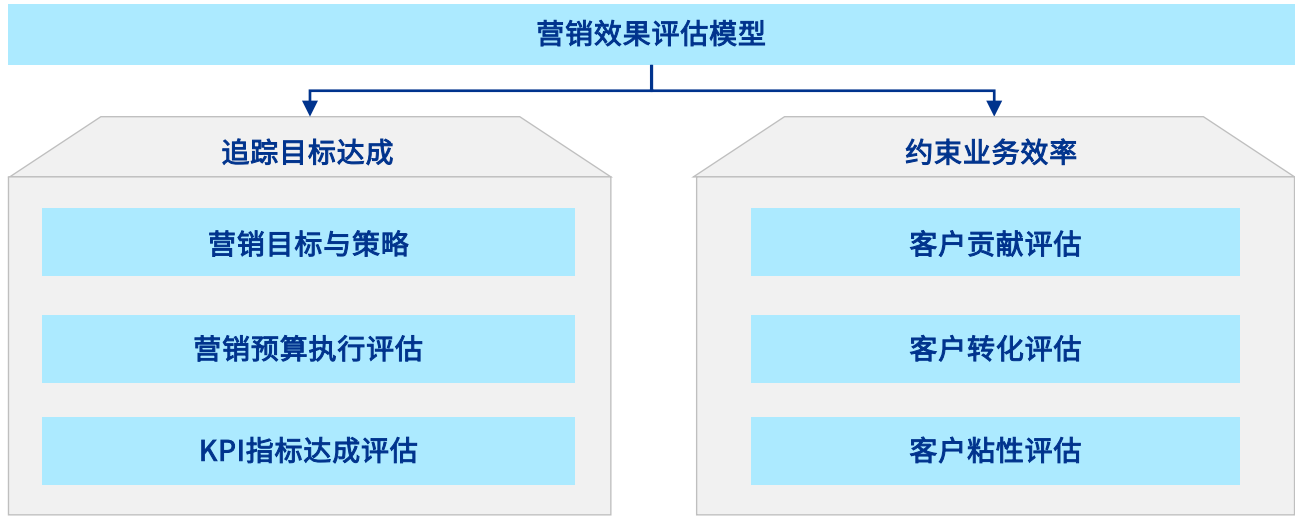
- **营销活动资源管理重点：**明确营销活动中“人、货、场”与“业务量”的转化关系，深入分析各活动场景的投入产出效率，构建“场景化、差异化”的营销活动资源管理模型，提升客户与商业银行间的业务粘性。
- **客户权益资源管理重点：**兼顾客户“消费权益”与“财富权益”的双重属性，围绕“本地生活场景”与“财富管理价值”的客户运营逻辑，构建个人权益资源配置效率分析模型，提升客户对商业银行服务与品牌的认同。





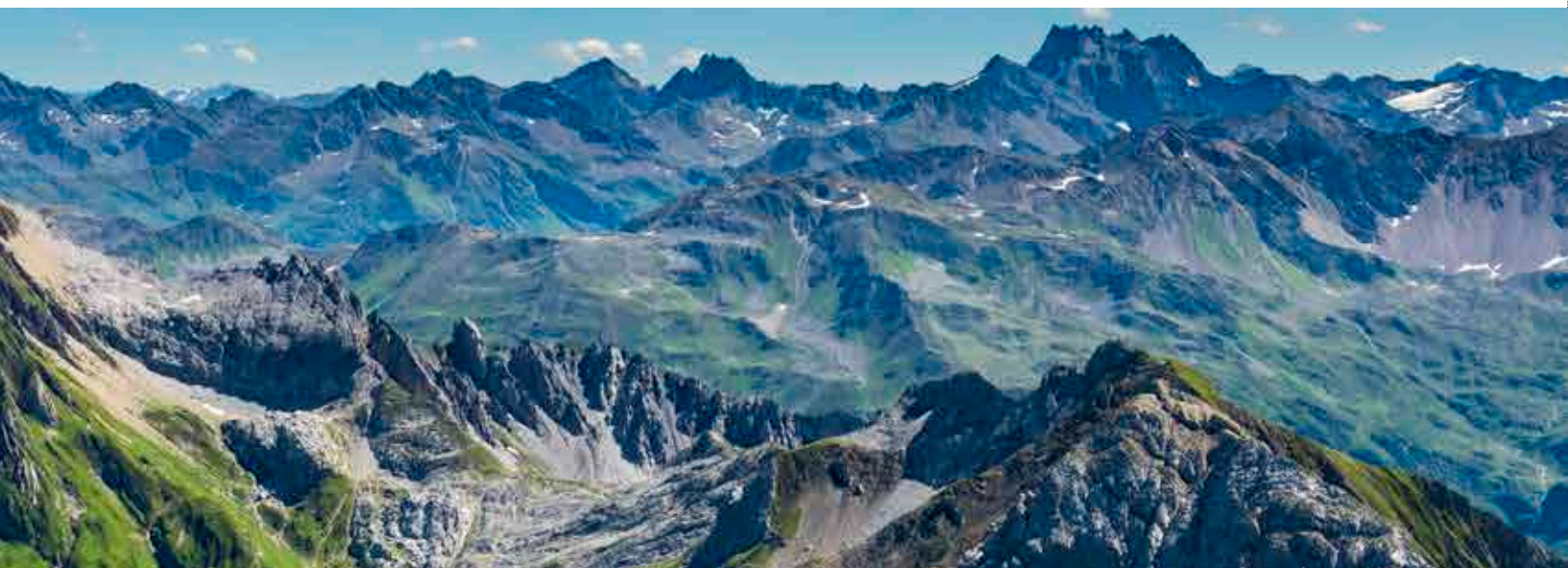
## 目标三：推动业务降本增效

## 事项五：资源投放效果评估



某股份制银行C构建营销资源投产评估体系，推动业务在营销资源管理方面实现降本增效。一方面，综合营销策略、预算执行、KPI完成三个方面因素，追踪营销目标达成情况。另一方面，对客户贡献、客户转化、客户粘性三个方面进行评估，以约束营销资源投产效率。为商业银行营销资源管理，构建一套切实可行的评估体系，实现“降本增效”的管理目标。

- **追踪目标达成：**明确业务目标、业务策略、业务效率、价值贡献之间的驱动关系，构建“业财融合”的营销资源评估指标体系，实现对预期目标达成情况的量化评估。
- **约束业务效率：**围绕营销目标与业务效率，将营销目标嵌入到业务关键流程，建立营销资源与客户关键行为的驱动关系，进一步量化评估营销资源驱动业务效率提升的效果。



近年来，头部商业银行都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，推动围绕客户经营的财务目标健康发展。区域性商业银行在构建“价值银行”的过程中，首先需制定财务战略协同规划，其次重塑业财融合流程，再次围绕客户管理叠代更新各项财务职能，包括预算管理、计量监控、经营分析、绩效考核等模块作为关键支柱，最终围绕各阶段里程碑目标，完成相应的数字化建设，落地信息化。

古人云：凡事预则立，不预则废。数字化时代做好财务工作，要重在“谋”字上下功夫。善谋者胜，远谋者兴：首先要掌握价值银行的特点和规律，直面当前面临的问题；其次要以客户价值为中心，以创新技术为动力，谋划商业银行财务管理的健康发展之路。

*特别鸣谢：感谢崔凯、任东旭、刘柳芝、赵一诺对本文做出的贡献。*



## 毕马威洞察



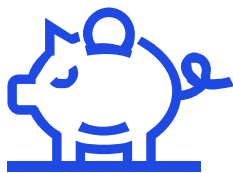
**【未来银行】推动营销资源管理创新，驱动零售银行业务增长**



**【未来银行】解密客户价值周期密码，助力商业银行提质增效**







# 养老时代2.0下， 银行业财富管理发展的 机遇与挑战



郑昊  
资产管理业咨询  
服务主管合伙人  
毕马威中国



杜剑敏  
金融业战略咨询  
服务合伙人  
毕马威中国

## 市场概览

商业银行对公业务在新的历史条件下遇到了诸多发展瓶颈，外部经营环境变化、客户需求升级、银行自身业务结构调整的要求等因素，都驱使银行寻找新的业务突破口。

### 时代背景 中国老龄化进程深化，养老财富管理市场潜力巨大

**老龄人口基础庞大：**中国自2000年正式进入老龄化社会，近年来老龄化持续加速。截止2022年底，中国60岁及以上人口数量达2.8亿<sup>17</sup>，占全国总人口比例为19.8%，其中65岁及以上人口数量达2.1亿，占全国总人口14.9%，表明中国已迈入深度老龄化社会。据全国老龄办预测，到2033年，中国老年人口数量将突破4亿，占总人口的1/4。

**人群结构低龄老人为主：**中国60~69岁的低龄老年人口占老龄人群总数的56%<sup>18</sup>，大多为出生于上世纪50年代的“新老年人群”。与此同时，中国老年人健康状况持续提升，2021年中国居民人均寿命已达78.2岁，到2035年中国人均预期寿命将超过80岁<sup>19</sup>。大量低龄老年人群叠加持续上升的人均寿命，意味着养老财富需求将进一步增大。

**老龄化群体家庭消费潜力大：**随着“逐步实现全体人民共同富裕”进程的不断推进，中国居民收入水平持续提升。据统计，老龄化群体家庭月收入超过5000元人民币的比例超过70%<sup>20</sup>，月收入超10000元人民币比例超过30%。

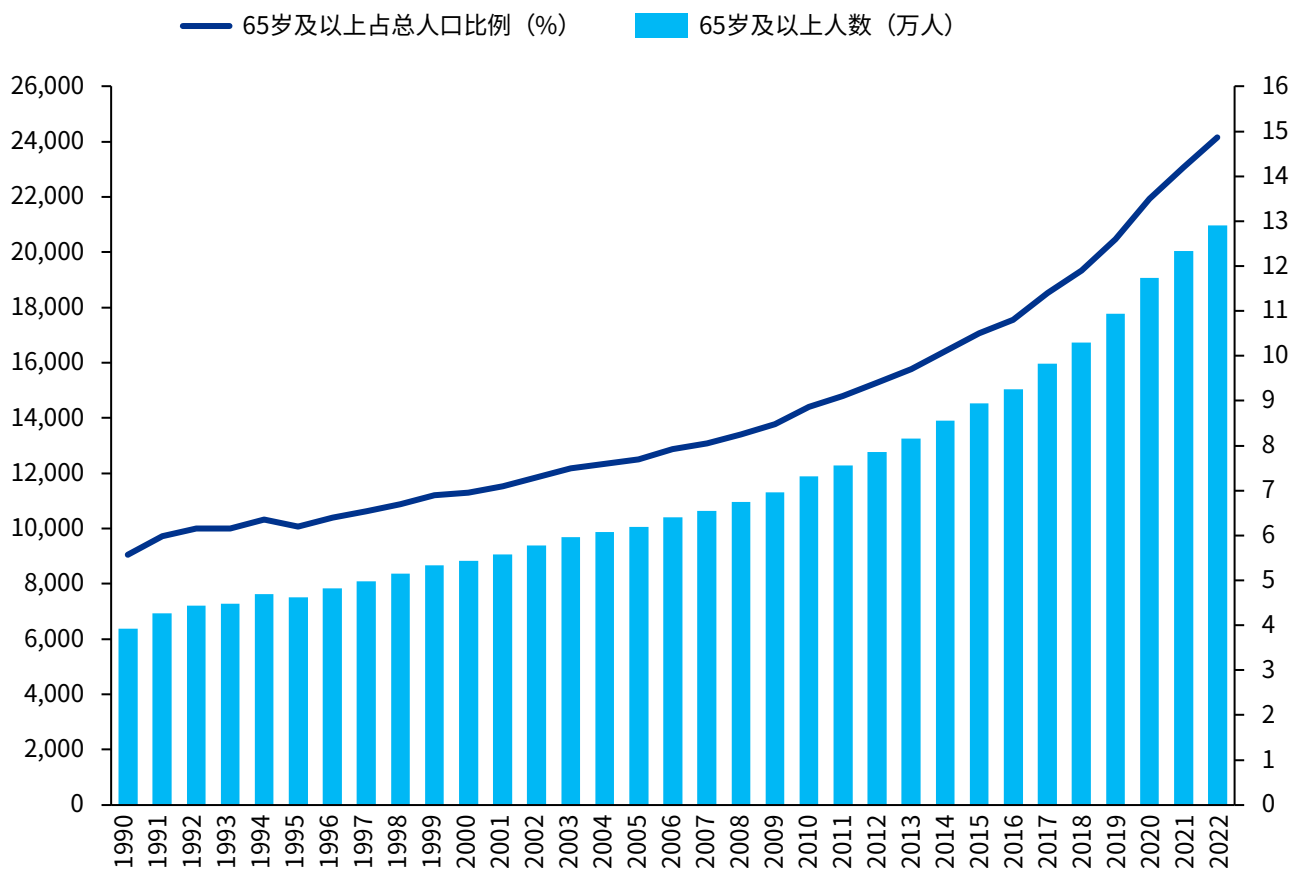
<sup>17</sup> 数据来源：国家统计局

<sup>18</sup> 数据来源：第七次人口普查数据

<sup>19</sup> 数据来源：2022年5月国务院发布的《“十四五”国民健康规划》

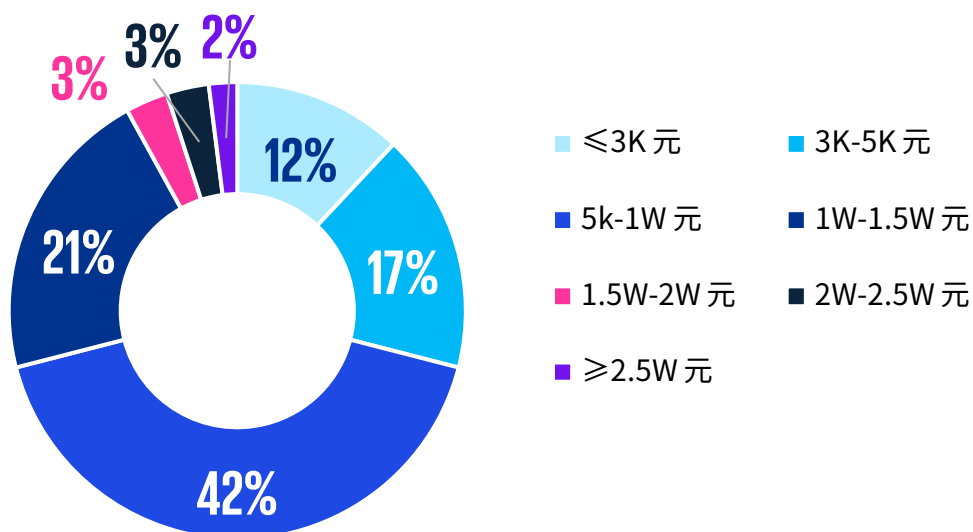
<sup>20</sup> 数据来源：《中国统计年鉴（2022）》，Wavemaker

图1 中国人口老龄化趋势（1990-2022）



数据来源：国家统计局

图2 老龄化群体家庭月收入结构



数据来源：《中国统计年鉴（2022）》，Wavemaker

## 政策信号 顶层设计护航，个人养老金迎元年

**顶层设计落地：**我国现行的养老体系包括三大支柱，长期以来，我国多层次养老保障体系建设发展，始终呈现“一大二弱三空白”的不平衡结构。截至2021年末<sup>21</sup>，第一支柱+社保基金占养老总储备比例为66.9%，第二支柱为32.4%，第三支柱仅为1.1%。2022年4月21日，国务院办公厅印发《关于推动个人养老金发展的意见》，标志着第三支柱个人养老金制度的顶层设计正式落地。

**相关政策密集出台：**2022年以来，第三支柱一系列落地政策密集出台，对各类参与金融机构提出明确要求，释放国家大力发展第三支柱的决心，**中国个人养老金发展步入发展元年。**

图3 我国个人养老金制度体系（2022年以来）

制度顶层设计			
<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年4月，国务院发布《关于推动个人养老金发展的意见》</li> <li>2022年11月，人社部、财政部、国家税务总局、银保监会、证监会联合发布《个人养老金实施办法》；财政部和国家税务总局发布《关于个人养老金有关个人所得税政策的公告》</li> </ul>			
银行	理财公司	公募基金	保险公司
<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年7月，银保监会、人民银行发布《关于开展特定养老储蓄试点工作的通知》</li> <li>2022年11月，银保监会发布《关于印发商业银行和理财公司个人养老金业务管理暂行办法的通知》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年2月，银保监会发布《关于扩大养老理财产品试点范围的通知》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年11月，中国证监会发布《个人养老金投资公募基金业务管理暂行规定》</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年11月，银保监会发布《关于保险公司开展个人养老金业务有关事项的通知》和《个人养老金保险产品名单》</li> </ul>

## 发展前景 国家战略引领，养老财富方兴未艾

十四五规划中明确“实施积极应对人口老龄化国家战略”，高质量发展要求加速建设人口老龄化养老财富储备体系。如何坚持在发展中保障和改善民生，让人民“老有所养”，是银行发展养老财富的关键课题。

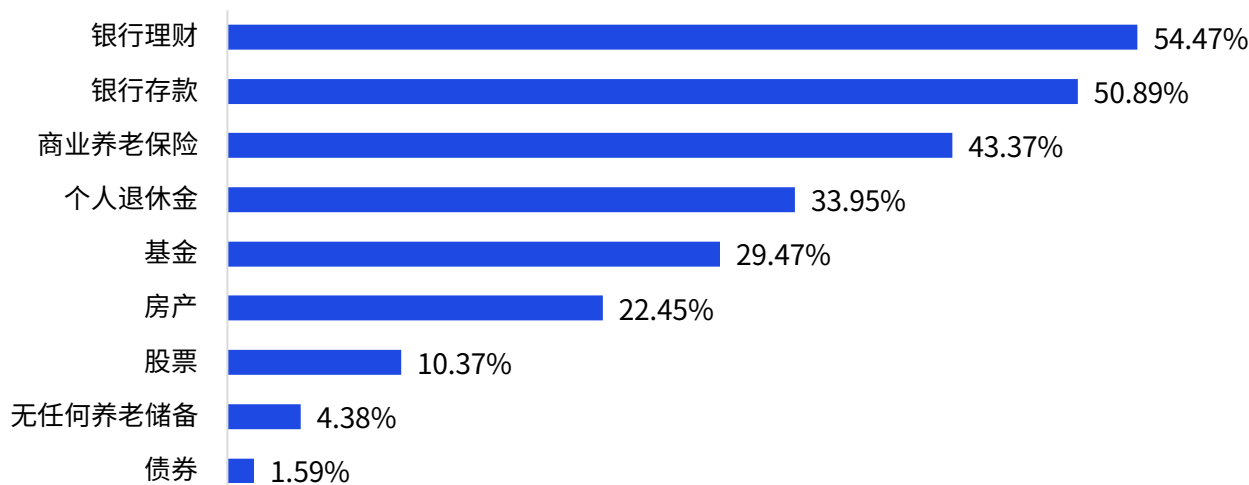
<sup>21</sup> 数据来源：《中国养老金融发展报告 2022》

## 银行养老财富管理需求现状

### 01 养老财富意识初步形成，银行存款是大众首选

根据调查数据显示，有近七成（67.42%）的受访者认为“提前进行自我储备”是最可靠的养老方式。在投资意愿方面，73.18%的受访者意将30%以内的收入用于养老财富储备<sup>22</sup>；在投资类别方面，超九成受访者通过金融市场上不同渠道进行了养老财富储备。银行养老储蓄存款和银行理财是中国居民的最普遍选择：

图4 养老财富储备实际的投资方式

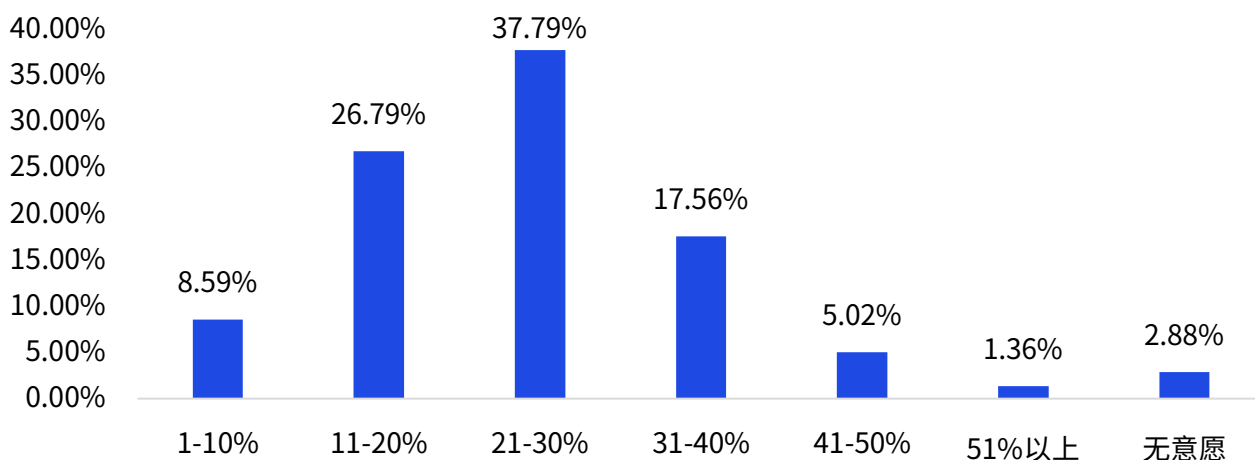


数据来源：《中国养老金融调查报告（2022）》

注：1. 调研问题为多选题，各选项占比之和大于100%

2. 个人退休金含基本养老保险、企业年金、职业年金

图5 养老财富储备（占收入比重）意愿



数据来源：《中国养老金融调查报告（2022）》

<sup>22</sup> 数据来源：《中国养老金融发展报告 2022》



商业银行提供的个人养老金产品，主要为特定养老储蓄存款，利率略高于五年期定存利率，具有低风险、长期限、保本保收益的特点，符合储蓄意愿更强、风险偏好相对较为保守的中国居民长期养老需求。从试点范围来看，目前仅在部分试点银行和城市开展，试点期限为1年，单家银行有100亿元的总规模限制。随着试点范围的扩大，我们预计未来银行的特定养老储蓄存款产品规模仍将保持稳健增长。

银行理财子公司提供的养老理财产品，是当前个人养老金产品中的“领航者”。养老理财具有明显的普惠性、长期性和稳健性特点，产品投资起点低，费率低，大多为5年期封闭式产品，资产配置以固收类资产为主。养老理财引入了“收益平滑基金、风险准备金、减值准备”等多重风险保障机制，特别是收益平滑机制是养老理财产品最具代表性和创新性的设计，能更有效地应对净值波动，增强产品风险抵御能力，熨平波动。

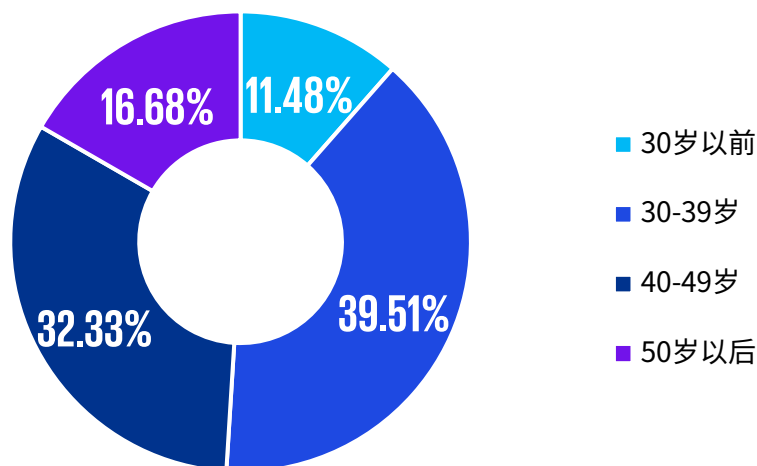
## 02 养老需求呈现多元化，供给端有待进一步提升

**国民养老需求更为多元化。**根据《中国养老金融调查报告（2022）》的调查数据显示，除了传统的医疗服务、居住及服务设施、以及资金保障外，社交环境、自然环境、护理服务、兴趣爱好得到满足等需求逐渐成为客户关注的焦点。

**居民养老需求规划部署提前。**调查数据显示，超过半数受访者认为应在40岁之前开始进行养老财富储备，其中有11.48%的人群认为在30岁之前就应该开始，养老财富储备需求客群的年龄分布分散化，不再如以前集中于临近退休的中老年人群。

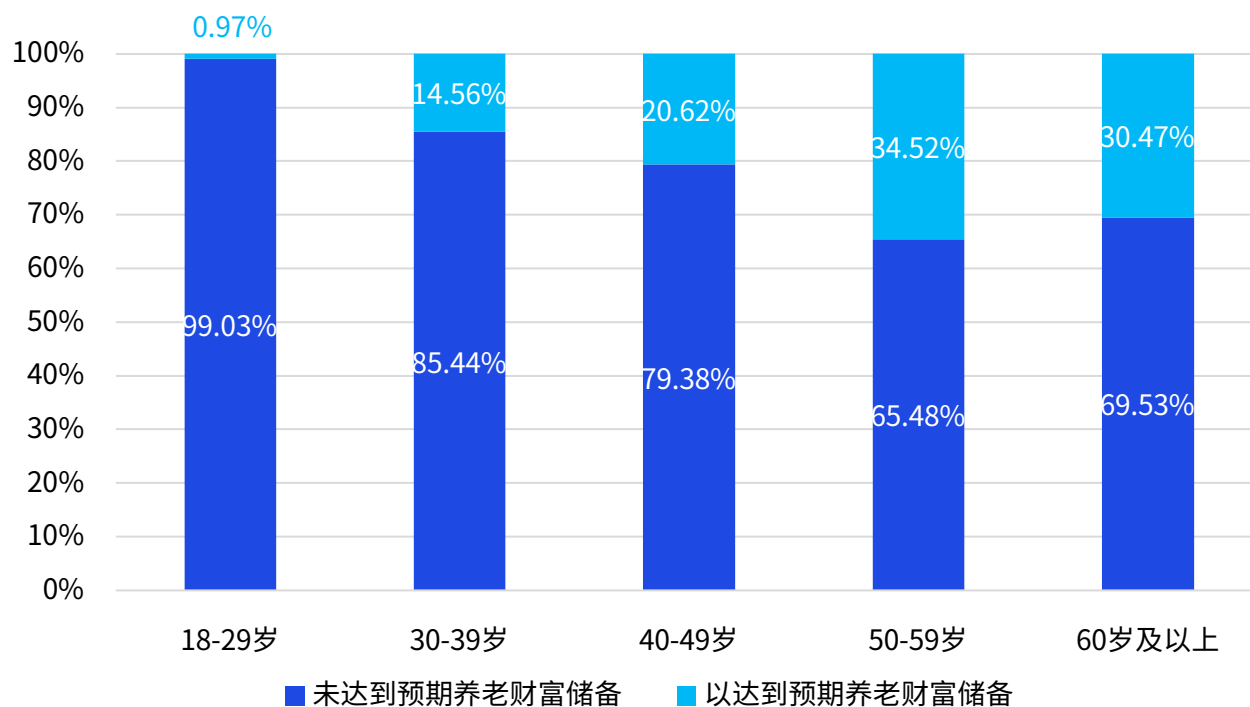
**我国养老财富需求缺口较大。**调查数据显示，养老资产储备预期的平均值为90.68万元，而已经储备的养老资产规模平均值仅为39.99万元。从人群分布来看，已达到预期养老财富储备的人群仍占少数。

图6 开始进行养老财富储备的意愿年龄



数据来源：《中国养老金融调查报告（2022）》

图7 不同年龄群体已储备养老资产对预期的满足情况



数据来源：《中国养老金融调查报告（2022）》

**银行养老产品同质性较强。**调研显示，三成以上的投资者反映产品介绍不清晰、产品种类少、收益率偏低、交易不便利等问题<sup>23</sup>，客户在收益回报、产品丰富度、交易便利性等多方面的养老财富需求，与供给端存在较大错配。另外，当前银行养老理财产品间差异性不大，养老的功能属性有待提升，如绝大部分的养老理财产品期限不超过五年，与客户追求长期投资收益的养老财富管理需求有一定差距。

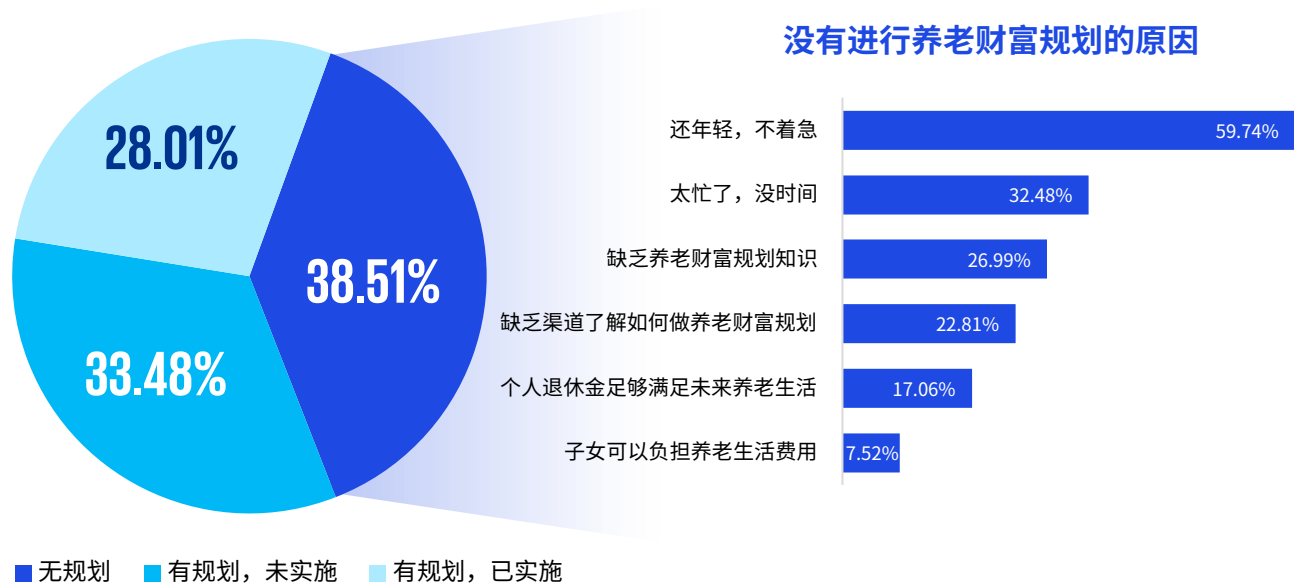
<sup>23</sup> 数据来源：《中国养老金融发展报告 2022》



### 03 养老金融知识认知不足，投资者教育待加强

满足个人不同生命周期的养老财富规划相对缺失。调查数据显示<sup>24</sup>，38.51%的受访者表示目前没有养老财富规划，针对已经有养老规划的受访者，有33.48%的受访者表示暂时还未实施，由此可见，我国居民养老财富储蓄意识已逐渐形成。

图8 居民养老财富规划现状



数据来源：《中国居民养老财富管理发展报告（2022）》

注：调研问题为多选题，各选项占比之和大于100%

**缺乏政策及知识了解渠道，是居民养老财富规划滞后的重要因素。**调研显示，有近一半受访者希望了解养老金政策法规，超36%的受访者对养老金融产品特点、渠道和养老理财规划有进一步需求，体现养老财富规划等方面的知识储备明显不足，科学的投资理念、风险承受意识等投资者教育是未来的发展重点。

<sup>24</sup> 数据来源：《中国居民养老财富管理发展报告（2022）》

## 银行养老财富管理破局之道

我们认为，商业银行有望在养老财富管理这片万亿的蓝海市场中，发挥举足轻重的作用，我们建议商业银行应提早进行体系化布局，可重点从以下五大方面入手：

图9 银行养老管理建设体系框架



**金融科技：全面赋能前中后台，实现普惠养老财富管理**





## 01 定位：巩固自身优势，打造“一站式养老金融服务平台”

银行是个人养老金账户管理的服务主体，在养老财富管理体系中占据了天然“先机”。一方面，所有投资者都需通过商业银行开设个人养老金资金账户，未来银行应充分利用好自身在账户管理以及渠道布局等方面的优势，加速普及个人养老金账户，巩固自身竞争优势；另一方面，银行养老财富服务模式应从“产品聚焦”转为“客户陪伴”，通过长期满足多元化的养老需求，陪伴客户个人和其财富共同成长。

图10 个人养老金参与金融机构差异化分析

	商业银行及理财公司	保险公司	基金公司
客户基础	<p><b>最多</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>得益于二支柱积累的客户基础，和三支柱账户管理主体的优势，预计未来客户优势依旧会长期保持</li> </ul>	<p><b>较多</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>随着我国老龄化进程的深入和养老服务体系逐步完善，预计客户仍将保持增长</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要依靠代销渠道</li> </ul>
个人养老金产品	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老储蓄存款、养老理财</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专属养老保险、个税递延型养老保险等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老目标日期基金</li> </ul>
渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>拥有最丰富的线下服务团队</li> <li>领先的线上服务渠道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有一定基础的线下销售团队</li> <li>同时积极通过银保合作展业</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自有渠道以线上渠道为主</li> <li>主要依赖于银行代销渠道</li> </ul>
服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老账户服务、家族办公室、文化娱乐、衣食住行等非金融服务权益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老社区、医疗康养等综合养老服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较少</li> </ul>
重点布局领域	<ul style="list-style-type: none"> <li>综合养老金融产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老产业、地产和服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老投顾</li> </ul>
未来重点定位	<ul style="list-style-type: none"> <li>综合养老金融服务平台</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>综合养老服务解决方案提供商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>专业养老投资管理人</li> </ul>

**针对大型商业银行**，应充分利用好试点的先发优势以及集团多牌照的资源禀赋，加强集团内养老产品和服务协同，满足客户在金融、医疗、衣食住行等多维度养老需求，以自身为中心打造“养老服务生态圈”，通过树立专业的养老品牌形象，进一步强化“全景式养老金融综合平台”的定位。

**针对区域及中小型银行**，虽然目前尚未纳入养老储蓄和理财试点范围，但在当前“跑马圈地”的养老财富蓝海市场里，仍应尽早布局，利用深耕区域、更贴近当地客户等自身特有的优势，深挖本地客户需求，通过为客户规划定制化的方案、推荐合适的产品，与客户建立长期稳固的信赖关系；通过个人养老金账户与银行理财、养老保险以及公募基金等产品的对接，积极融入各方养老服务生态，打造区域居民**一站式养老财富管理的“统一门户”**。

## 02 客户：强化客户洞察，重点布局银发场景建设

**第三支柱发展早期，投资者教育应放在首位。**当前中国居民养老财富管理成熟度较低，特别是在政策和创新养老产品频出的发展早期，养老金融知识严重不足，银行首要任务便是加强投资者教育，培养早期养老规划意识和科学的长期投资理念，这既是培育市场、把握客户的重要抓手，也是银行践行“普惠养老，共同富裕”的时代责任。银行可运用丰富生动的养老投教工具（如养老试算工具等），辅以合适的客户触点和客户旅程，为客户提供陪伴式的投教服务。此外，银行可加强线上渠道的投教服务，适时与外部互联网三方机构合作，既能加强与中青年客群的互动，也能充分利用好互联网三方的增量客户流量导入。

**潜在客户的识别和挖掘是银行养老财富管理制胜关键因素之一。**银行客群优势显著，拥有覆盖面最广的客群基础和最为丰富的客户数据，并建立了不同程度的客群分析和管理体系。未来银行应利用好与客户距离更近的优势基础，进一步提升客户需求洞察能力，通过更加精细化的客户分析，建立养老客户画像，主动识别和发现潜在客群多元化的养老财富需求。特别是随着养老规划部署的提前，以及核心客群的代际的转换迁移，需要格外关注代际间的差异并针对性地建立差异化打法，同时可结合银行原有“大众-富裕-私行”的财富客户分层体系，开展定制化、差异化的营销和服务。

图11 客群差异化养老财富产品服务体系示例

客群分类及品牌	核心需求	产品服务体系				
		账户体系	财富管理	保险	信贷	权益体系
40岁~60岁 未老储备人群	<ul style="list-style-type: none"> <li>为养老做财富准备</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>个人养老金账户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平衡型、增值型产品</li> <li>养老目标基金</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业年金/职业年金</li> <li>商业养老保险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>积分：个人养老积分</li> </ul>
60岁以上 老年客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>资产保值</li> <li>财富传承</li> <li>应急支付</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XX借记卡、信用卡</li> <li>XX好友账户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>XX主题财富管理产品</li> <li>财富传承型产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>财富传承类保险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子女信用担保类信用卡</li> <li>60岁~70岁人群专属信用卡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>养老积分</li> <li>增值服务：构建老年客户专属增值服务体系（养生旅行、老年教育、遗产规划、法律援助等）</li> </ul>
老年客户子女	<ul style="list-style-type: none"> <li>尽孝经济支持</li> <li>应急支付</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭账户</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>与老人分享信用额度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>积分：家庭积分</li> </ul>

**“银发场景建设”将是未来银行养老财富业务制胜的“突破口”之一。**它是链接客户和银行服务的关键环节。通过更合理的场景建设布局、更针对性的营销策略定制、更标准化的客户服务流程设计，银行在大大提升营销的质量和效率的同时，也能搭载高质量的“投资者教育”，也更有利于自身养老品牌形象的塑造。特别是可以探索与银行对公客户在银发场景方面的互动，通过企业银行场景批量导流个人养老金客户，打通第二支柱和第三支柱间的客户转换。

### 03 服务：重点建设覆盖客户全生命周期的养老财富规划体系

围绕客户全生命周期，建立科学的养老规划服务体系，是银行养老财富管理的核心竞争力。应当认识到，养老财富的储备和规划不再只针对中老年人群，养老需求已涵盖从客户从20岁到退休后的各个年龄阶段，这要求银行在能及时识别不同生命周期下客户财富需求的同时，针对客户不同的财富特征设计定制化的财富规划解决方案。

服务质量和用户体验，将为银行构筑起养老财富管理业务的“护城河”。尤其是建立适应第三支柱发展的配套产品与服务，首先是做好第三支柱专用账户服务，进一步完善养老金账户在资金缴存、产品转换、投资顾问及信息披露等方面的功能，提升客户服务体验；其次应通过金融科技以及大数据技术挖掘客户价值，做好第三支柱业务的精准营销，积极为其量身定制税延产品组合；同时利用人工智能技术，探索兼顾安全与便捷的新型网络身份认证技术应用，持续优化第三支柱业务客户在开户、投资、税优、领取等环节的体验，简化业务流程；最后，还可利用自身渠道基础优势做好投资者教育与引导。

建设多层次、线上线下全覆盖的养老服务渠道，以客户为中心不断优化客户旅程，在当前财富管理数字化转型浪潮下显得尤为关键。银行应加强线上服务渠道建设，通过长期的线上投资者教育服务培育客户理念，再以极致的线上服务体验持续提升对年轻客群的吸引力和长期粘性；同时，打造专业的线下养老规划服务团队，辅以标准化的养老财富规划流程、方法和工具，以有温度、重陪伴的规划服务赢得中老年客户的长期信任。养老财富管理的全渠道建设，是实现“普惠养老”必不可少的“奠基石”。

他山之石，可以攻玉。参考海外市场第三支柱的发展：美国第三支柱IRAs账户经历了早期的缓慢发展阶段后，后期规模能实现快速增长的核心动力，来自于第二、三支柱的转移。此前，以401(K)为代表的DC计划（第二支柱）一直占据美国养老体系主导，后续一系列政策的推出，允许雇员在转换工作时可以把一次性把DC计划中的养老金转入IRAs账户，且IRAs账户允许自由配置各类资产。美国IRA账户中90%的资金来源于第二支柱的转存。日本第三支柱iDeCo计划和NISA的快速增长，也得益于第二、三支柱间的转存。预计未来我国也可能探索打通第二、三支柱账户间的转存机制，而在渠道、服务和客户旅程方面（如定存定投服务等）领先的银行势必将抢占先机，把握主动。





## 04 产品：灵活设计差异化产品，打造开放式产品及服务货架

**针对养老客群特点，设计特色产品创新。**当前市场上个人养老金产品体系中，不同参与金融机构的产品特点和定位分工已初具雏形：银行和保险养老产品低风险、长期限、保本的特点，满足客户“养老保障”层面的需求；理财公司养老理财产品投资起点低，追求稳健性收益，满足客户“养老财富保值”层面的需求；而基金公司的养老目标日期基金产品采用FOF模式，在风险等级上覆盖更广，满足客户“养老财富增值”方面的需求。银行应找准自身在产品方面的差异化定位，结合客户需求特点设计特色化产品：

**从银行负债端产品来看，**可针对不同生命周期下客户的核心需求，设计不同人生阶段特色化的存款类、理财类产品，探索在产品流动性、期限、投资策略等方面的创新，特别是客户对个人养老金产品顾虑最多的流动性和收益的稳健性。从海外第三支柱发展经验来看，发展早期风险较为稳健的储蓄类产品仍将是市场主流。产品实现稳健收益的背后，离不开银行投研能力和资产配置能力的建设。银行应通过诸如“收益平滑基金”等产品机制的持续创新，强化产品净值管理和收益稳定性，从而提升产品吸引力。

**从商业银行资产端产品来看，**主要是贷款类产品及财富管理类产品。其中，贷款类产品可基于老年人口心理特点及资金需求，拓宽贷款抵押物范围及贷款用途，如加快推进住房反向抵押养老、医疗贷款、综合养老消费贷款等，满足生活消费、就医消费、养老院费用支付等老年人主要开支。此外，围绕银发场景银行还可探索与信用卡业务、私行业务的产品联动和创新，打造综合养老权益体系。我们预计，未来综合养老金融+非金融权益将是银行在长期激烈竞争中突围的“取胜之匙”。

**开放式平台的搭建，特别是对于资源相对有限的中小型银行而言，将是产品体系建设的另一大关键任务。**客户日益多元化的养老服务需求，往往并非商业银行一类机构能够完全满足，此时银行应加强与其他金融机构的合作，例如银保业务、基金代销、养老非金融服务等。特别是与医院、康养机构、旅行出行、文化娱乐等外部机构合作搭建“老年服务生态圈”，通过丰富的外部权益体系弥补自身产品和服务能力的短板，最终朝着打通养老业务全价值链的“养老生态整合者”方向迈进。



## 05 金融科技：全面赋能前中后台，实现普惠养老财富管理

金融科技在银行养老财富管理中的应用，是实现“普惠养老财富管理”的关键底座。银行应重点提升金融科技方面建设，全面赋能养老财富管理的前中后台，例如：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**智慧养老规划服务**；通过数字化场景建设和数字化产品创新，以更高效、更低成本、更生动的方式对中国广大投资者开展养老财富管理相关的**投资者教育和财富理念培养**，鼓励居民自觉主动参与个人养老金投资；应用人工智能等技术**简化服务流程**，增强服务精准性，进一步提升养老财富业务的营销效率和效果；开发智能化、人性化的数字化工具，更高效地评价和追踪养老财富规划服务效果，提升养老财富服务的**长期客户体验**。金融科技的应用，将为真正实现给广大居民提供更有温度的养老服务陪伴铺平道路。

*特别鸣谢：感谢洪蔚翔对本文做出的贡献。*

## 结语

正值个人养老金市场发展正式迈入元年，在养老财富管理跑马圈地的关键阶段，商业银行亟需厘清发展思路，明确思路，利用好自身资源禀赋，走出一条差异化、特色化的养老财富发展道路，率先抢占养老财富市场先机，引领普惠共富，筑梦金色岁月。





# 学思践悟的实战训练 赋能支行长知行合一



郑嵘

金融业组织与人才  
变革咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



张纯棣

金融业组织与人才  
变革咨询服务总监  
毕马威中国

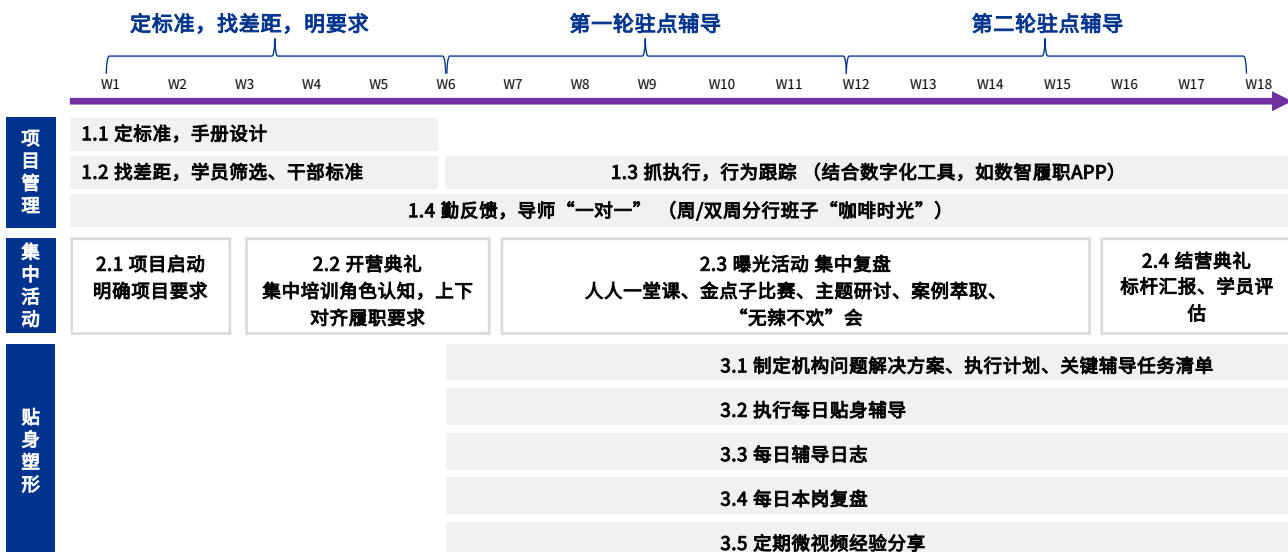
## 引言

近年来银行业在内、外部均遇到了前所未有的挑战。一方面，外部环境快速变化，同业竞争加剧；另一方面，虽各大银行纷纷使出浑身解数寻找自己“一招制胜”的法宝，但永远都摆脱不了内部管理层层漏损和业务发展相对粗放所带来的问题：总行大脑无法发挥作用，分行腰部不利，分/支行作为一线，难以打破过往的路径依赖，无论是适应新的战略方向和转型要求，抑或是应用数字化新工具去搭建新场景，提升产能和人效等效果大多不尽人意。

毕马威认为，归根结底在于，未来银行业的竞争，是专业力的竞争。银行业传统的培训活动重在产品知识的传授，而忽略了参加培训的人如何在实践中应用好这些产品；另外，传统培训的成效转化较低，究其原因是因为学员大都坐在教室里学习，缺乏实践训练，也缺乏实践带来的压力，往往把培训当作福利。我们发现，越来越多的优秀同业会选择一种全新的方式来进行核心岗位的能力提升，通过发挥“总行大脑”作用，萃取全行管理、营销和服务方面的优秀经验，再将这些优秀经验在实战中让员工学习，通过辅导、监督，及考核等方式赋能产生实效。这种以解决问题为导向，将优秀经验和实战历练相结合，“在战中学、在训中练”的“战训营”受到包括六大行、城商行等同业的青睐。

## 战训营成功案例简介

图1 某战训营全景图示例



根据过去在各类战训营中的成功经验，我们认为，战训营除了带动支行长的履职提升，由“知易行难”到“执行合一”外，对银行更有两个主要价值：一是战略战术的纵向传导不漏损；二是以客户为中心的横向协同。一般情况下，战训营的设计都包括四个部分（如上图1：某战训营实景图示例），分别为明标准、做诊断、抓执行和做复盘四个阶段。以下将通过三个案例说明上述不同类型战训营的不同侧重点。

### 第一 战略战术的纵向传导不漏损

以某家银行的业务转型战训营项目为例，该行过去习惯于服务政府类、房地产类客户。在全行转型做制造业的大背景下，各分支行管理岗对转型发展重要性认知不足，缺少转型的体系思路，仍然存在严重路径依赖；一线营销人员专业力不足、缺少对产品的灵活应用。

反映在实战中，大部分分支行急于求成，掐尖头部几个制造业大户就声称自己完成了制造业转型。但从实际效果来看，一方面这些存量客户的服务深度不及预期，由于没找到客户真实需求，存在大量授信不用信的情况；另一方面，不重视渠道和基础客群建设，制造业客群后续发展乏力。

在支行长战训营中首先通过设计制造业客群营销手册，把总分行各层面围绕制造业客户的战略战术拆解成具体的套路打法，明确这类客群的营销关键步骤——即明标准：核心抓好五个关键点——见得到、聊得来、看得清、切得进、走得远。在抓执行阶段，我们围绕渠道梳理、话术演练、综合营销方案设计和风险识别等环节的执行，重点赋能营销管理岗和客户经理在这些重点环节下的痛难点，从而加强关键动作的执行落地。通过重点渠道梳理，借力渠道资源见到客户关键人；通过梳理重点行业客户不同层级人员关心的问题以及常见开场话术，赋能营销人员与客户聊得来；通过客户综合需求梳理赋能营销人员看得清商机，通过全量风险梳理赋能营销人员看得清风险；通过对拳头产品的梳理帮助营销人员有效切入客户；通过制造业客户全生命周期综合需求的梳理赋能营销人员陪伴企业走得更远。

通过这一战训营，把抽象的战略解读成了一线人员能理解的套路打法，并在实战中辅导支行长直接参照执行即可，实现了抽象的战略向具象化的落地打法的无损转化，减少了纵向传导的漏损；另一方面，这样的战训营也在实战中提高了营销人员的能力，通过战训营中取得的速赢，加强了支行长对这一转型战略的理解和认同。在选取一家支行战训营后，该行的营销队伍仍使用在战训营中总结的套路和打法，在第二年的旺季营销中，新增制造业贷款就赶上了上年全年水平，制造业贷款新增占比在本地市场也提升了2个位次。

**小结：在战训营中打造一套共同的语言，通过实战去淬炼这套语言，从而加强全行上下对此套语言体系（战略战术打法）的理解、认同和严格执行，进而实现整个战略战术纵向传导不漏损。**

## 第二 以客户为中心的横向协同

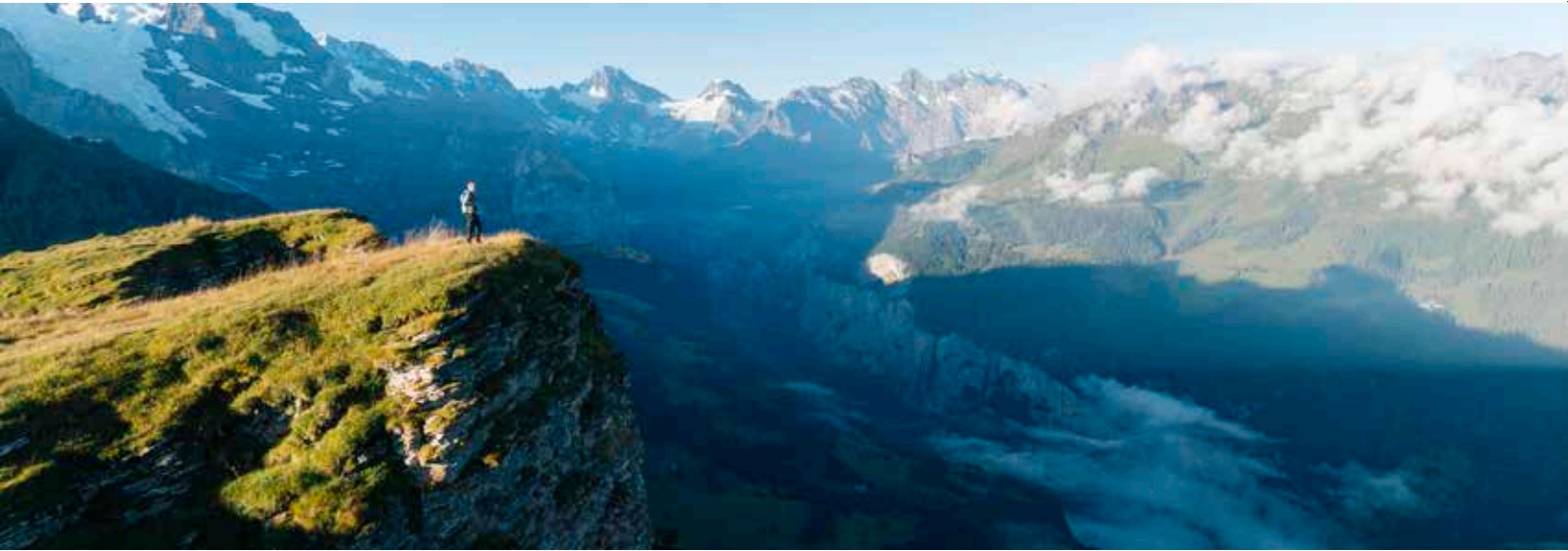
以另一家银行新业务模式塑形战训营为例，这家银行集团下不同类型的子公司很多，其中造价子公司的业务与金融相关度不高，且原先做的是相对传统的“造价三审”业务。造价咨询和银行联动薄弱，双方对彼此的业务不甚了解，通常认为两项业务互不相关，不知道造价咨询其实也可以帮助银行拓展自己的客户。

我们在战训营中重点做好这样几件事：在明标准阶段，首先，通过设计协同联动营销手册重点诠释了造价咨询+金融的协同联动营销模式，以及这一模式落实到每个营销岗位的具体营销动作和话术。其次，梳理了协同联动的重要性，鼓励共赢；即，点破了对双方业务拓展的好处。造价咨询传统只做政府类项目，想要获取银行端的企业资源；而银行想要造价咨询给企业提供咨询服务增加客户粘性。再次，通过如支行和造价部双客户经理走访、造价赋能风险防控等具体的机制，建立了一套可落地的作战模式。最后，梳理不同场景的营销话术，教会银行客户经理在什么场合下、听到客户提到“厂房扩建、扩大生产、装修”等关键词，就能用简单话术切入造价业务。在随后的抓执行阶段，重点训练营任务也是围绕这些关键动作和营销话术去设计，以真实的客户名单走访和客户需求挖掘为课题，在实战中不断磨合双方的合作和协同，也在实战中提升了双方的协同能力。

随着战训营的不断深入开展，我们看到了一一个个成功的联动案例。一个很经典的案例是，某个存量客户在办理厂房装修贷时，客户经理因为前期的话术演练，养成了对客户部分高频需求词的肌肉记忆。他通过抓到了“装修”这个关键词，按照模板推荐了造价咨询服务，客户很惊讶该银行居然能提供这个服务，正在苦于找不到靠谱的。这个客户经理不仅获得了20万的中收，还搭建了良好的客户关系，实现了其他业务的综合收益。后来这个客户转推荐到其所在新开发园区，内有很多正在装修或即将装修的企业，客户经理所在支行联合造价咨询组织装修专题讲座，穿插金融服务，获得了一批意向客户。

**小结：战训营的出发点是以客户为中心，以面向客户的业务为中心，去设计营销联动标准，以实战中的客户需求为目标，赋能辅导支行长和营销队伍在关键环节中如何通过建立协同联动机制，提升营销队伍的协同挖掘、匹配和实现客户需求的能力，从而打破银行竖井，实现以客户为中心的横向协同。**





## 如何做好战训营

根据毕马威的多个项目经验，我们认为一个成功的战训营，一定具备如下两个特征：

### — 1+1精准定位问题：抓主要矛盾和矛盾的主要方面

因支行长战训营本身时间并不长（通常3-6个月），同时希望通过战训营切实为支行带来实际成效，并且在行为上可以带动支行长的认知改变和履职改变，一般不会选择大而全的目标，而是找个小切口（一个问题），但是切口要深（非常痛的问题，深挖下去）。通常，我们的思路是1+1，即解决一个最重要的、困扰该机构发展的根本问题，在此过程中通过支行长亲自抓、亲自谋划、亲自督导这样的问题解决来倒逼本岗的履职反思。在定义每个支行问题时，我们一般会展开这样的讨论：

序号	常见问题清单
1	上级行领导调研时针对本支行提到的最多次的问题是什么
2	困扰本支行发展的核心问题是什么
3	作为支行一把手非抓不可的问题是什么
4	他在任期内对这个行的发展有什么目标
5	对于有历史包袱的行，然后引导他将视角转向：我们确实有这么多困难，那么，我们可以做什么

**小结：**上述问题的讨论其实也是带着支行长发现问题、认识问题的一个过程。知易行难，支行长战训营最难的是如何做到知行合一，而知行合一的前提是要对问题有“自知”。这样的问题发现旅程，面对一些有不同观点的行长不能急。在共情阶段要更多花时间，多去了解她/他到底有哪些苦衷。同时，对这些行长个人履历和支行历史的研究很重要，会帮我们更好地判断用什么去打动他。最后，就是该直接表态的时候就是要表态。如果委婉的方式很难去唤醒一个人了，那就需要传递一些直接的信息。直接表态某种程度上也是在传递我们对前期定义的问题和标准的坚持的态度。对于支行长后期的行为改变来说还是有一定效果的。

## 二 惟有学思践悟，才能知行合一

成人学习最大的难点是如何带来真正的行为改变。传统培训项目大都以课堂上知识传授为主，缺少对这些知识和经验的实践和转化。而战训营很好地解决了这个问题，除了对优秀经验进行学习外，通过设定明确的目标有针对性地解决具体问题，带动参与人员从实践中反思，从实践中领悟。在这里，我们认为有如下关键环节是成功的关键：

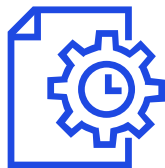
1. **从日常工作中诊断问题：**通过观察支行长在行办会、专班研讨、业绩分析、业务督导会等日常工作中具体的行为，听其言、观其行、查其果，可以发现这此支行长自身履职上可能存在的真实的问题，以及该支行班子、中层可能存在的问题等。通过第三方照镜子，为使支行长可以更明确自己的问题和重点改进方向。
2. **推动支行长躬身入局：**部分支行长总觉得战训营是在“帮他们做事情”，有问题的是团队，不是他自己。所以带动支行长“躬身入局”，自己实际去做，去实践才可能触及到支行长底层的履职反思。在这一点上，我们通常会与支行长和相关部门总共同研讨课题。引导支行长梳理思路，让支行长自己参与到问题研讨、推动问题解决的实际工作中，并基于其具体表现给出反馈和针对性的改进建议。在实践中针对支行长面对的具体问题的有效反馈往往会带来意想不到的效果，不仅拉近支行长对我们的信任，对我们所提供方法的信任，更坚定了支行长要去持续性按照新的方法去改进的信心和决心。
3. **养成复盘的好习惯：**我们发现优秀的支行长一定会去做好计划和复盘这两个动作。而这其中复盘这个工作往往被大部分支行长所忽略。所以在我们的战训营中每天辅导结束后，我们一定会与被辅导支行长进行复盘并与他确认一下第二天的计划和辅导目标。每天的辅导和复盘还会被写成每日辅导日志，包括当天发现的问题、解决建议、本岗心得、下一步计划等。战训营结束后，还会将这些问题整理成后督清单供支行长持续跟进和长效固化。

**小结：**传统培训只解决了“知”这件事，让不自知的人“知道”，但是从知道，到理解，再到转化为具体的行为转变、产生实效，反而需要在实践中让其接受更多高质量、有针对性的输入和有价值、直接的反馈和辅导。让“思考”和“转化”通过支行长在日常实践工作中形成正向闭环，进而带动知行合一。

## 结语

通过战训营这种实战与培训相结合的方式，带动支行长从实践中学思践悟，从知易行难到知行合一；通过打造一只训练有素的支行长特种部队，帮助银行取得专业致胜，在面对高度不确定的市场和政策环境、日益内卷的同业竞争下，抓住不确定性中的确定，实现高质量发展。

特别鸣谢：感谢张丽芳、张蕾、万宗狄、王雯欣、宓恬、杨可欣对本文做出的贡献。



# 在“放管服”背景下， 银行如何平衡防赌反 诈账户管理合规与卓 越客户服务体验的 要求



李建维  
金融业客户和运营  
咨询服务合伙人  
毕马威中国

2023年1月30日，中国人民银行发布了涉诈账户管理处罚第一罚单，某城市商业银行因涉诈账户管理不到位等行为罚款金额高达人民币765万，在业界引起热议，涉诈账户管理成为银行管理层关注的热点。

新型电信网络诈骗是近年来高发频发的违法犯罪行为，给人民群众生命财产带来重大安全隐患。政府高度重视打击治理电信网络诈骗犯罪的工作，在国务院层面成立了打击治理电信网络新型违法犯罪工作部际联席会议，通过开展“长城”“断卡”等一系列专项行动，电信网络诈骗犯罪近年来持续上升的势头得到有效遏制，但防赌反诈的形势仍然严峻，新型诈骗手法和技术层出不穷。为了维护社会稳定和国家安全，2022年9月2日，十三届全国人大常委会第三十六次会议表决通过了《中华人民共和国反电信网络诈骗法》，致力于进一步预防、遏制和惩治电信网络诈骗活动，加强反电信网络诈骗工作。随着国家对打击新型电信诈骗违法犯罪的力度空前，商业银行面临的监管压力也与日俱增。

同时根据国家深化“放管服”改革精神，人民银行在2019年提出“两个不减、两个加强”原则，要求商业银行全面承担账户管理的主体责任，兼顾风险合规与服务体验。而银行的运营板块更是直接承接银行执行防范电信诈骗违法和推进普惠金融服务相关措施的落地工作，一方面是防止本行客户账户涉赌涉诈，履行银行社会责任与反洗钱义务，避免监管处罚；另一方面要优化营商环境，银行账户应开尽开，推广普惠金融服务，维护自身的声誉和影响力，维持良好的客户体验。因此，对商业银行而言，如何平衡好风险防控与金融服务和客户体验两方面的工作，实施精准防控，形成长效机制，则是商业银行目前必须面对的重要课题。

## 我们对反电诈新法的解读：政府重视程度前所未有

2022年9月2日，十三届全国人大常委会第三十六次会议表决通过了《中华人民共和国反电信网络诈骗法》，自2022年12月1日起施行。新法共七章50条，包括总则、电信治理、金融治理、互联网治理、综合措施、法律责任、附则等，坚持以人民为中心，统筹发展和安全，立足各环节、全链条防范治理电信网络诈骗，精准发力，为反电信网络诈骗工作提供有力法律支撑。

### 01 反诈骗立法的意义

中国历经多年的反电诈治理后，以立法的方式将反电诈工作提到了空前的战略高度，展示了国家对于维护人民生命财产安全的决心。为后续治理提供了法律依据和保障，为后续工作提供了标准和规范。

### 02 新法中与银行业相关的内容

#### ■ 加强客户识别和账户管控

银行为客户开立银行账户、支付账户及提供支付结算服务，在业务关系存续期间，应当建立客户尽职调查制度，依法识别受益所有人，采取相应风险管理措施，防范银行账户、支付账户等被用于电信网络诈骗活动。

#### ■ 行业信息共享与联动

对经识别存在异常开户情形的，银行有权加强核查或者拒绝开户。监管部门建立跨机构开户数量核验机制和风险信息共享机制；金融、电信、市场监管、税务等有关部门建立开立企业账户相关信息共享查询系统，提供联网核查服务。为金融机构进行客户尽职调查和依法识别受益人提供便利。相关信息不得用于反电信网络诈骗以外的其他用途。

#### ■ 完善风险防控体系

银行应当对银行账户、支付账户及支付结算服务加强监测，建立完善符合电信网络诈骗活动特征的异常账户和可疑交易监测机制。对监测识别的异常账户和可疑交易，银行应当根据风险情况，采取核实交易情况、重新核验身份、延迟支付结算、限制或者中止有关业务等必要的防范措施。建立预警劝阻系统，对预警发现的潜在被害人，根据情况及时采取相应劝阻措施。

#### ■ 配合公安监管查冻扣

国务院公安部门会同有关部门建立完善电信网络诈骗涉案资金即时查询、紧急止付、快速冻结、及时解冻和资金返还制度，明确有关条件、程序和救济措施。公安机关依法决定采取上述措施的，银行应当予以配合。



- 开展宣传、教育、培训

银行应当对从业人员和用户开展反电信网络诈骗宣传，在有关业务活动中对防范电信网络诈骗作出提示，对本领域新出现的电信网络诈骗手段及时向用户作出提醒，对非法买卖、出租、出借本人有关卡、账户、账号等被用于电信网络诈骗的法律责任作出警示。

- 明确银行法律责任和处罚

银行违反新法相关规定情况的，由有关主管部门责令改正，情节较轻的，给予警告、通报批评，或者处五万元以上五十万元以下罚款；情节严重的，处五十万元以上五百万元以下罚款，并可以由有关主管部门责令停止新增业务、缩减业务类型或者业务范围、暂停相关业务、停业整顿、吊销相关业务许可证或者吊销营业执照，对其直接负责的主管人员和其他直接责任人员，处一万元以上二十万元以下罚款，执行双罚机制。

## 当前银行面对的形势不容乐观：优化营商环境及客户体验和推进防赌反诈治理两方面的压力空前

随着国家对银行业监管趋严以及金融业本身的竞争加剧，银行正受到优化营商环境和推进防赌反诈治理两方面的压力。统筹平衡普惠金融服务客户体验和风险防控两方面工作，在风险合规可控的前提下为客户提供优质的服务体验，拓展客群规模、助力银行发展，商业银行现有机制、流程、科技、规范、渠道等正面临重大挑战。

### 01 防赌反诈方面

全国反诈形势相当严峻，根据近两年国务院联席办、最高法的新闻发布会的内容，全国一年电信网络诈骗案件涉及财产损失即达353.7亿元，抓获的犯罪嫌疑人63.4万名，惩戒人员20万名，破获案件39.4万件，紧急止付金额3291亿元。为此公安与金融监管部门定期会通报商业银行的工作情况，对涉案账户数量、金额进行排名与考核，部分地区监管为了更好降低地区涉诈数量，对商业银行采取“红、黄牌制度”，对于涉案账户较多的银行，采取约谈高管、暂停业务、监管罚款等措施。

### 02 金融服务方面

近几年国家采取一系列措施减政放权，优化营商环境，加强普惠金融，取消开户许可等。要求银行账户服务“应开尽开”，个人账户应当场开立，单位账户不得超过三个工作日。

再者自2020年以来疫情肆虐全球，不论是中小企业发展、自由职业创业，还是大学生就业等，对普惠金融服务的需求给银行也提出了很高的要求。国务院每年针对各项民生反映强烈的问题开展现场督察、通报，2020年、2021年部分商业银行分别因为个人、单位账户开户便利度的问题被国务院点名通报。

## 我们建议的银行应对之道：需要上升到银行运营治理的高度，建议全面系统性的解决方案和思路

为了应对上述挑战，商业银行应当首先紧跟监管步伐，制定出一套行之有效的工作机制，加强与监管的点对点响应。其次商业银行现有条件已无法满足监管的要求，必须通过对流程、渠道、科技等方面的变革提升自身能力、完善长效机制。毕马威基于多年的银行数字化运营转型、客户体验提升、合规风险治理的实战经验，针对银行提升防赌反诈治理，保持客户良好体验提出相关的管理建议。

### 01 重视顶层设计，建立政策应对工作机制

商业银行面对反诈立法、监管高压，应当提高政治站位，高度重视防赌反诈治理工作，形成应对的顶层设计和工作机制，投入相应资源和人力，确保相关治理工作落实到位。毕马威建议，首先应该提升全行对此项工作的重视程度，在全行层次建立基本工作原则，从整体性、系统性、实效性出发，以流程、技术、渠道为工具赋能防控体系，建立长效工作机制。其次，银行应当将防赌反诈治理工作作为“一把手工程”，组建以银行分管领导或负责人挂帅的领导小组，定期协调、监督、推进治理工作。组建由牵头部门统筹、各部门协同的工作小组，执行具体的常态化防控实施。另外，强化内部职能分工，推行敏捷工作机制，优化绩效考核导向，确保管理职责、执行职责切实落实到内部主体。

### 02 全面审视能力差距，系统性加快银行自身的能力建设

#### ■ 端到端的客户旅程优化

行业内防赌反诈治理中较为显著的问题是把所有压力放在开户环节，而开户流程低效、技术赋能不足、尽调不充分，则激化了风控与服务之间的矛盾，从而产生了大量的投诉。另外紧急止付不及时、账户解控不准确、账户解控效率低等问题也在行业内也较为常见。

毕马威将利用成熟方法论协助银行从客户旅程理论出发，开展端到端的流程重塑。基于客户产生需求、业务咨询、业务办理、业务交付、售后服务的整个服务周期，协同相关职能部门遵循“以客户中心”的理念进行流程设计和优化，在客户的关键触点上利用流程、技术、渠道开展赋能，有效强化服务效率。改变原先银行内部视角、单一部门的流程优化方式。

#### ■ 数据驱动精准识别客户

为了更好的满足监管要求，同时促进业务发展，商业银行需要精准识别客户和业务，在客户无感的情况下前置风险审核，加快核查、筛选、尽调的效率。毕马威通过多年银行业数字化转型经验，将协助银行建立以数据为业务驱动力，进一步完善目标客户画像，实现客户服务的极致体验和风险的精准防控。首先完善银行的数据采集、治理、建模、分析、应用等一系列基础数据管理机制，能够准确、完整、有效导出目标数据。其次将数据字段类型分为客户属性、产品服务、资金交易三大模块，并根据经营、风控目标建立丰富、清晰的标签体系，最后运用标签组多维度完善客户画像，同时应用于日常监测与场景融合。

#### ■ 落实运营风险防控体系优化

加强涉诈风险防阻体系的建设，提升账户涉诈管控的效率，真正实现有效识别、精准防控。顺应数字化转型浪潮，毕马威帮助银行完善防赌反诈治理模型，提高风险防控的准确性、效率性。另外根据监管要求和防控环境，设计行内客户和账户定期异常排查的工作机制。

#### ■ 夯实账户生命周期管理体系

毕马威将协助银行搭建、完善账户生命周期的管控体系。首先是健全账户生命周期各环节的风险监测模型规则，加强全生命周期的分层分类监测。其次是对账户的分类分级管理，在生命周期内开展动态风险等级评定工作，结合运营、反洗钱、合规等风险因素对客户账户进行综合评定，针对不同风险等级的账户采取差异化措施。

建立账户的事前、事中和事后的防范机制，在事前防范机制方面，例如，落实特定客群的开户支付限额设定，针对风险评级较高的客户，基于开户前期谨慎管理的原则，可先关闭部分高风险支付渠道或产品。而在支付限额的管理上，应结合风险等级和客户实际使用需求等维度，制定合理的开户支付限额标准。如，针对学生或高龄客群，可考虑相对较低的支付限额，这样既能避免该类客户在“不知晓”的状态下被动卷入电诈洗钱资金链，也能降低该类客户万一被骗时的资金财产损失；

在事中管理阶段，因电诈资金交易账户普遍存在出租或出售银行卡进行非本人涉案交易的情况，故在转账交易环节中嵌入人脸识别（确认本人身份）的方案，能在较大程度上增加电诈分子的作案成本，防止非本人涉案交易案件的发生。自2021年后，转账交易过程中嵌入人脸识别功能已陆续成为各行的主流做法。同时，我们也注意到不少银行采取了更强效的管控措施，例如实时交易拦截，在转账环节通过对交易的实时监测分析，针对可疑交易的出金行为进行拦截，达到对可疑涉案资金的截留目的。该措施一方面能及时截留受骗资金在银行账户中，以便后续的赃款追缴，另一方面也能“打痛”电诈分子，让其费尽心机骗来的非法资金有来无回，打击电诈分子的用卡意愿。

在事后防范措施中，针对事中交易管控中未能覆盖到的风险账户，可通过建立事后账户风险监测机制，对已发生交易的账户进行定期的全量风险扫描，并及时对异常账户做出相应管控，做好风险管控流程的“最后一公里”。

#### ■ 加强监管沟通机制

各地监管部门陆续成立防赌反诈专班，商业银行应建立与监管沟通的机制。接收反馈监管要求的控制、解控的账户名单，传导监管要求执行的最新要求，报送监管要求的相关数据和报告等工作。另外针对日常工作发现的异常情况也应当加强与监管的协同和沟通。毕马威将结合行业经验，协助银行梳理控制规则、优化管控流程、借鉴领先实践。



#### ■ 加强宣传与教育

商业银行应注意收集内、外部与防赌反诈相关的典型案例，并用于内部业务培训与警示教育。经营机构加强属地的警银合作，在区域辐射范围内结合自身客群开展宣传、教育工作，履行银行社会责任。

当前银行既要优化营商环境，又要切实推进防赌反诈治理，还要维护客户的良好体验，尤其在疫情背景下，银行从管理层到执行层都面临巨大压力和严峻挑战，毕马威金融业运营管理咨询团队以及其他专业服务团队合作协助，密切关注运营领域监管法规变化，积极协助银行应对挑战，在数字化运营战略、银行运营防赌反诈治理体系建立和提升、客户旅程体验优化，运营风险体系和模型优化、账户生命周期管理体系等一系列专业的咨询方案，积极协助银行应对防赌反诈治理挑战，努力完成“既要、又要、还要”的艰巨任务。







# 全渠道协同经营重塑 零售银行核心优势



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  
咨询服务总监  
毕马威中国

## 背景

随着银行数字化转型步伐的迈进，各行数字化能力建设速度明显加快，全渠道协同经营成为数字化新时代的必然趋势。如今，随着信息与服务获取渠道日益丰富、业务办理趋于线上化及自动化，客户越来越偏好碎片化和移动化的交互方式，银行单一渠道的运动式经营、多渠道的隔断经营都已经无法满足客户个性化、一致性、顺滑无缝的服务体验需求，契合客户需求的全渠道协同经营模式未来将在市场竞争中具备较大优势。因此，构建贯穿整个客户旅程的全渠道协同经营策略是银行重塑核心竞争力的重要战略方向。

全渠道协同经营是借助“线上+远程+线下”三轮驱动，为客户创建各渠道端个性化服务和一致性体验的服务模式。传统经营模式缺乏渠道管理及商机管理，渠道经营效率低下，缺少能把客户转移到最佳渠道的能力，而全渠道协同经营可以实现渠道间无缝流转，实现从总分行到一线客户经理商机的高效管理与转化，借助数据及系统科技的支持赋能，真正实现全渠道客户经营的自动化、精细化、智能化管理。

## 全渠道协同经营在以下四方面助力银行实现客户经营模式转型升级：

- **实现商机流转无缝衔接。**全渠道协同模式可实现热商机、热场景的转介与回流，围绕客户商机贯通渠道联结与协同，商机流转过程中每传递给下一个渠道的线索为热商机而非冷启动，避免商机丢失，最终实现全渠道间的信息感知与跨渠道间的信息协作；
- **实现客户经营全覆盖。**通过打通线上、远程、线下渠道，完整利用渠道触达能力，通过数字科技能力加强物理网点与线上或远程渠道的联结与协同服务，围绕不同客户特征与渠道偏好，实现客群经营的全覆盖；

- **实现渠道间的高效协作。**全渠道协同机制自动化程度高、协作高效，在打通渠道间壁垒形成常态化机制后将大幅提高渠道间的协作效率，通过数字化工具分析各渠道优劣与效率，围绕客户价值与渠道成本对渠道资源进行最优化适配；
- **实现人机协同最佳模式。**通过实现渠道间、客户间、系统间的关联组合，最终打造全渠道、全客户、全产品的人机协同最佳经营模式，提升客户体验的同时关注运营效率，真正让零售银行构建可持续发展的全渠道协同经营体系。

### 国内银行在推进全渠道协同经营方面普遍存在三大难点：

- **各类渠道间运营与管理不协同，难以形成以客户为中心的合力经营**

当前银行经营客户的主流渠道可分为三类即线上、远程和线下，然而三类渠道的客户运营通常是各业务端自主经营，尚未在组织文化、管户关系、业务绩效上建立协同机制、难以形成以客户为中心的一致性、合力经营。

- **各级组织间认知与行动不一致，难以满足渠道间的业务联动**

大多数银行线上、远程、线下渠道归属在总分支行的不同组织，总/分行线上端与远程端的定位是客群数字化经营，经营策略独立于线下端队伍；支行线下端队伍普遍认为数字化经营与自身日常工作关系较远，不了解线上端策略的经营意义。线上远程线下各端业务策略及经营动作各自为阵，难以联动发挥线上端和远程端“广经营”、线下端“专经营”的优势。

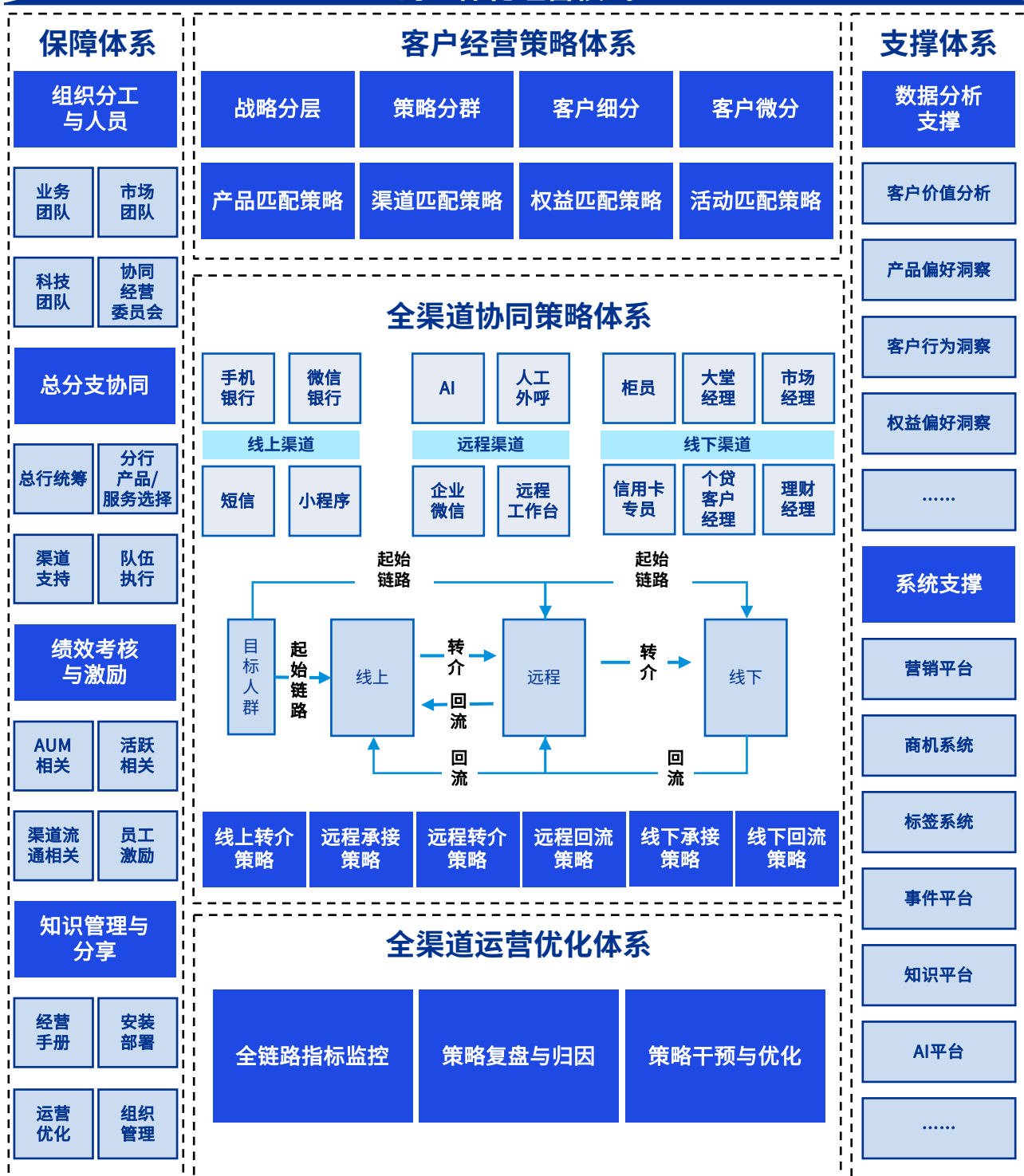
- **各渠道的客户数据及信息记录分散，难以汇集综合用于客户洞察**

较多银行已建立客户行为轨迹、特征画像及产品持有等数据收集系统，但这些数据记录往往分布在不同平台，且平台间数据未做系统打通，难以提取数据进行综合分析使用。此外，在各渠道端进行客户经营服务时，通常可以产出较高价值的客户需求或偏好等信息，但这类信息通常也是分散在各渠道端，如记录在客户经理的营销笔记、远程端队伍的电访跟进表等，难以实现更加精准的客户洞察与服务。



# 银行全渠道协同经营制胜之道

## 全渠道、全客户、全链路、全场景的一体化经营模式



为实现经营模式升级，破除全渠道协同经营难点、断点和堵点，银行需重点关注客户经营策略、全渠道协同策略、全渠道运营优化、保障和支撑这五大体系的建设，实现全渠道、全客户、全链路、全场景的一体化经营模式。

## 01 客户经营策略体系

借助大数据分析进行客群战略分层及策略分群，识别重点经营客群、挖掘客户经营场景，再结合客户产品、渠道、权益及活动等偏好，设计客户细分/微分精细化内容经营策略、定制化渠道经营链路，实现客户与经营策略的精准匹配、支撑渠道敏捷协同经营，提升经营效能转化。

### 1) 客群划分及重点客群筛选

基于行内客群经营战略规划、客群经营信息与经营目标，进行客群经营分层；基于客户个人特征，分析目标客群的职业、家庭状况、人生阶段及综合价值等信息并进行归类，依据行内经营目标设定关键评价指标，进行重点经营客群的分群与筛选。

### 2) 客户细分微分及策略匹配

从产品偏好、渠道偏好、权益活动等分析维度展开客户经营细分微分及策略设计，细化重点经营客群特征并匹配客户经营策略。

- a. 产品偏好分析方面，通过梳理各类客群行内外现有产品信息，洞察客群产品种类偏好、风险偏好等，设计产品匹配策略；
- b. 渠道偏好分析方面，通过梳理各类客群手机银行使用情况、外呼接通率等渠道活跃度，分析客群对线上/远程/线下渠道的偏好，设计渠道匹配策略；
- c. 权益/活动分析方面，主要是在数据洞察维度中考虑增加客户对银行服务内容或权益/活动的感知与偏好，并结合客户属地特征，进一步分析客户成长阶段，洞察客户短期与中长期服务内容需求，设计权益/活动匹配策略。

## 02 全渠道协同策略体系

### 1) 线上端经营

线上端经营渠道主要有手机银行、微信银行、短信等，具有经营范围广泛、经营成本较小等特点，是银行活动、产品或权益营销的关键渠道，也是全渠道协同经营中承担经营起点和补充经营承接的重要角色，发挥着长期培养客户和挖掘商机的作用。在经营过程中，线上端可为互联网活跃型客户的周期性维护提供较大贡献。



## 2) 远程端经营

远程端经营渠道主要有AI、人工外呼、企业微信、远程工作台等，远程端应当作为银行全渠道协同经营中承担承接与流转角色的关键渠道，自主或与业务部门协同开展重点客群营销，形成重点客群标准化经营打法；深入客户日常场景洞察客户画像，挖掘即时与客户交互的机会并跟进断点，提供即时、流畅、精准的服务与经营；建立“标准化”的经营流程，自动化处理低价值重复性事项。由此实现客户服务体验提升、客户经营能力提升、运营成本降低等价值。

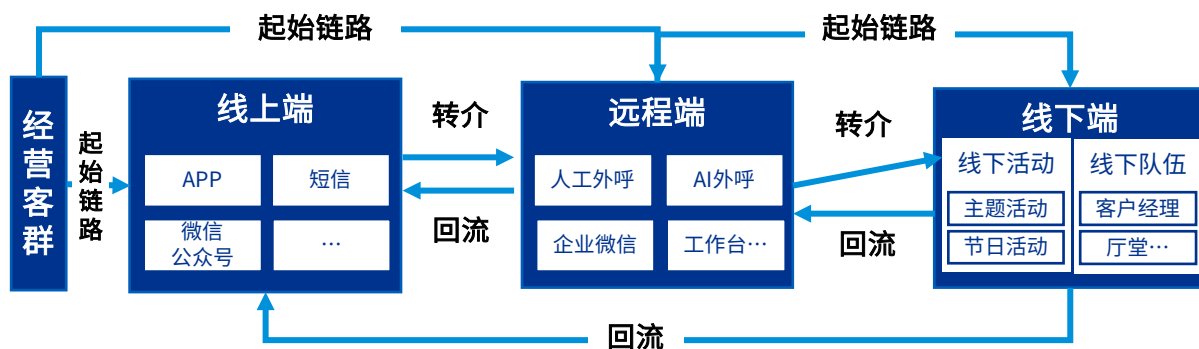
## 3) 线下端经营

线下端经营渠道主要有柜员、理财经理、大堂经理、市场经理、信用卡专员、个贷客户经理等，线下端具有和客户近距离深入交流的天然优势，并且线下端服务人员具有业务专业优势，在全渠道协同经营中可作为高价值客户的经营起点、明确意向或复杂需求客户的经营承接，发挥客户专业服务的优势。

## 4) 经营链路流转

全流程串联、端到端的经营链路流转设计是全渠道协同经营区别多渠道经营的关键，也是为客户提供即时、精准、一致性服务的核心。

全渠道经营链路设计需基于客户价值特征、渠道偏好与触达意愿等大数据分析结果开展定制化、针对性链路组合。即从客户数据洞察出发，梳理各渠道客群圈选逻辑及规则，将特定客群引流到线上、远程、线下，并制定各渠道端转介、回流、持续经营等规则，结合客户行为实现客户在全渠道中的有效转介与回流。



全渠道协同经营链路流转示例如上图：

- a. 以线上端为起点的经营链路，主要包括线上端与远程端的转介与回流、远程端与线下端的转介与回流以及线下端至线上端的回流链路；
- b. 以远程端为起点的经营链路，主要包括远程端与线下端的转介与回流以及远程端至线上端的回流链路；
- c. 以线下端为起点的经营链路，主要包括线下端至远程端以及线下端至线上端的回流链路。

同时，通过渠道流转规则深度挖掘客户价值、潜力及意愿等信息，并在经营链路流转的过程中，由各渠道端关键人员通过系统平台实现客户数据及信息的同步流转，达成平台之间的有效串联、关键数据的实时反馈，以便在流转过程中形成客户标签及名单，结合数据反馈不断优化迭代链路流转机制，实现各渠道对各类客群的高效承接与流转。

### 03 全渠道运营优化体系

全渠道运营优化体系支持全链路运营情况监控、策略落地效果复盘归因以及策略优化干预。

#### 1) 全链路指标监控

全链路指标监控主要包括两大维度，一是监测全链路间流转情况及渠道内策略运营情况的过程类监控指标；二是用于评估整体全链路协同经营项目效果的结果类指标。

#### 2) 策略复盘与归因

通过数据复盘与能力复盘对全渠道协同经营策略实施效果进行科学、系统的评估，同时运用归因分析，定量发现高价值渠道，提升资源配置效率。

- a. 策略复盘主要围绕两个维度展开，一是数据类复盘，围绕全链路指标对策略实施实际效果数据进行评估，为后续策略优化提供输入；二是机制类复盘，针对策略落地阶段支撑体系与保障体系实施效果进行复盘。
- b. 归因分析主要包括首次归因、末次归因、线性归因与位置归因四大类归因方法，通过定量的归因方法对比各个渠道对经营效果的贡献度，找到高价值渠道，并且对高价值渠道倾斜更多资源，提升整体资源配置效率。

#### 3) 策略干预与优化

策略干预与优化策略主要针对两类情况进行设计，一是针对策略落地效果不佳情况，运用补频次推送以及转换渠道营销策略，提升其营销效果；二是针对策略落地链路断链情况，设计应急干预策略，进行T+0或T+1应急策略实施干预。

## 04 保障和支撑体系

从银行实际发展情况来看，全渠道协同经营知易行难，是需要全行上下协力，用其所长、避其所短，积极合力完成。总行需牵头成立全渠道协同经营委员会，加强统一领导和决策，并向下调动分支行的积极性，为全渠道协同经营模式建立组织机制保障。同时，行内需强化数据与系统的配套支撑，破除全渠道协同经营策略制定及落地的难点。

### 案例分享

#### 智能银行3.0转型，深化客群全渠道协同经营

某股份制银行在零售业务全面推行数据驱动经营，于2022年开始推行全渠道协同经营模式，重点解决传统经营模式缺乏条线、渠道、产品、服务协同，且渠道间商机信息流转通道不畅等痛点问题。

该行全渠道协同经营模式以基础客群为突破口，总行数据团队通过“KYC+KYP+KYATO”三层架构对客户进行数据盘点分析，结合客群属地特征圈选高价值、高潜力客户，定制化设计触达渠道、触达链路组合；各渠道端团队针对目标客群展开承接话术设计、定制化经营策略匹配，结合目标客群特征进行精准触达与经营。在经营过程中，由系统平台实现客户数据的同步流转，实时反馈关键数据，实现各渠道之间的有效串联；由渠道端团队挖掘客户标签，优化迭代策略，实现各渠道协同经营；由总行管理团队定期进行渠道运营情况、策略部署情况的监测评估，对全渠道协同经营链路及策略进行迭代优化。打造以客户需求为核心、产品服务相协同、不断迭代更新的全链路、全流程、全自动经营体系。

经过为期3个月的项目落地试点推进，试点分行已完成全渠道协同经营策略的部署上线，试点分行数据表现全渠道协同经营新模式下的转化率较旧模式提升74%，新模式下的业务产能约为旧模式下的2倍。

## 全渠道协同经营实施路径建议

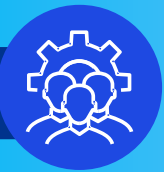
银行应将全渠道协同经营模式作为重点战略方向，进行蓝图规划和经营范式设计，选定重点经营客群、数字化经营能力突出分行进行试点，沉淀范例供全行推广参考。全渠道协同经营实施可拆解为如下四个阶段。

- a. **蓝图规划与资源准备**：总行主责组建全渠道协同经营项目组，参考行内以往成功模式经验设计规划方案，依据业务经验及数据分析筛选试点分支行，组建试点分支行渠道协同经营团队，进行试点分行调研及客户信息盘点；
- b. **大数据客户洞察与经营策略匹配**：总行主责结合经营目标确定经营客群范围，依据大数据及分支行客群特色进行目标客户价值分层与重点客群圈选，基于大数据洞察设计全渠道起点策略及经营流转链路；
- c. **全渠道协同策略设计与总分支联动**：总行线上端主责盘点服务资源如权益、产品、活动、渠道等，设计线上端起点经营与协同经营策略，组织培训赋能分行；总行远程端主责设计、部署及持续跟进远程端起点经营与协同经营策略；分行主责线上端策略部署及持续跟进，并协调线下端人力资源、支持线下端起点经营与协同经营策略设计；支行主责线下端策略执行及持续跟进；
- d. **持续运营优化与知识沉淀**：总行主责全渠道、全链路数据追踪，以及日常监控与跟进，负责策略复盘及优化。

工欲善其事，必先利其器，毕马威数字化赋能团队基于多个项目成功经验，总结和开发一套零售客户全渠道协同经营工具箱，工具箱覆盖从现状调研与问题诊断、重点客群经营策略设计、细分微分客群全渠道经营链路及策略设计、全渠道经营策略落地方案及督导执行、客群经营策略复盘优化、客群大规模推广应用等，可帮助银行打造以重点客群落地为中心，用三到六个月时间实现全渠道协同经营模式落地，快速释放业务价值，以此为契机抢占下一个制胜高地，重塑零售银行核心竞争力。



特别鸣谢：感谢郭煜琪、刘瑞、刘天对本文做出的贡献。



毕马威洞察



【未来银行】银行活存提升的成功法则：  
将代发客户C端/B端数字化经营效果拉满







# 数开新局—— 以数字化开创银行业 高质量增长新局面

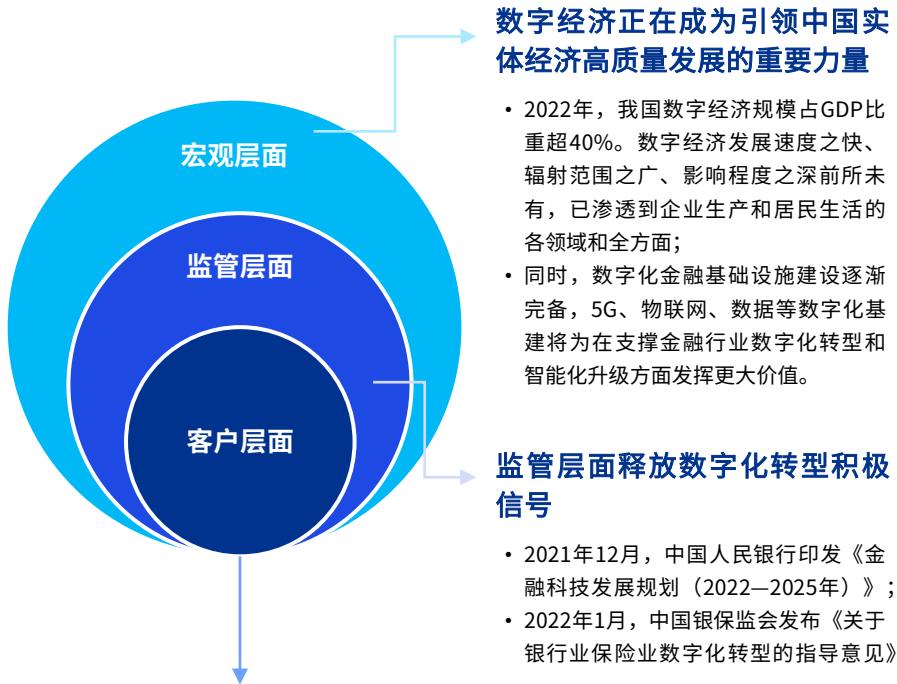


支宝才  
金融业战略咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



李达哲  
金融业战略咨询服务  
总监  
毕马威中国

## 以数字化开启银行业高质量发展势在必行



## 客户行为变化促使银行业加速数字化转型

- 企业经营数字化转型发展提速。数字化成为传统制造业乃至实体经济高端化、智能化、绿色化发展的关键变量，为银行形成金融服务新业态、新模式创造了良好的条件；
- 个人生活数字化深度和广度不断扩大。疫情期间，以无接触服务为主的数字生活方式迅速普及，并且正在向更广泛的人群和地域渗透，为银行新零售转型提供了新发展空间。

**数字经济正在成为引领中国实体经济高质量发展的重要力量。**2022年，我国数字经济规模首次突破50万亿元，占GDP比重达到41.5%<sup>25</sup>。同时，数字化金融基础设施建设逐渐完备，我国5G基站总数达231万个，移动物联网终端用户数达18.45亿户<sup>26</sup>，大型商业银行的数据量已经达到100TB以上级别<sup>27</sup>，将在支撑金融行业数字化转型和智能化升级方面发挥更大价值。

**监管层面释放数字化转型积极信号。**央行和银保监会对数字化转型做出顶层设计，通过《发展规划》《指导意见》等文件，在机制、方法等方面对银行业数字化转型予以规范和指导，推动金融高质量发展。其中，中国银保监会发布的《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。

**客户行为的变化促使银行加速数字化转型，企业经营数字化转型发展提速。**2022年产业数字化规模为41万亿，较18年增加65%<sup>28</sup>，数字化成为传统制造业乃至实体经济高端化、智能化、绿色化发展的关键变量，为银行形成金融服务新业态、新模式创造了良好的条件。**个人生活数字化深度和广度不断扩大。**我国互联网普及率从2012年的42%提升到至2022年的76%<sup>29</sup>，疫情期间，无接触服务为主的数字生活方式正在向更广泛的人群和地域渗透，为银行新零售转型提供了新发展空间。

全面数字化时代已经来临，数字化基础设施初步成熟，银行开启新一轮数字化建设的条件已经具备。在新环境下，如何利用数字化技术推动业务从高速增长向高质量增长转型，仍然是困扰各家银行的关键问题。在此新背景下，毕马威认为银行应守正创新，紧抓时代机遇、紧跟产业趋势、紧盯金融服务新需求，用数字化杠杆撬动业务增长，开启高质量发展新局面。

<sup>25</sup> 中国信通院：《中国数字经济发展研究报告（2023年）》，2023年4月

<sup>26</sup> 新华网：瞭望·治国理政纪事 | 数字中国抢占未来发展制高点，2023年5月25日  
[http://www.news.cn/politics/2023-05/20/c\\_1129631369.htm](http://www.news.cn/politics/2023-05/20/c_1129631369.htm)

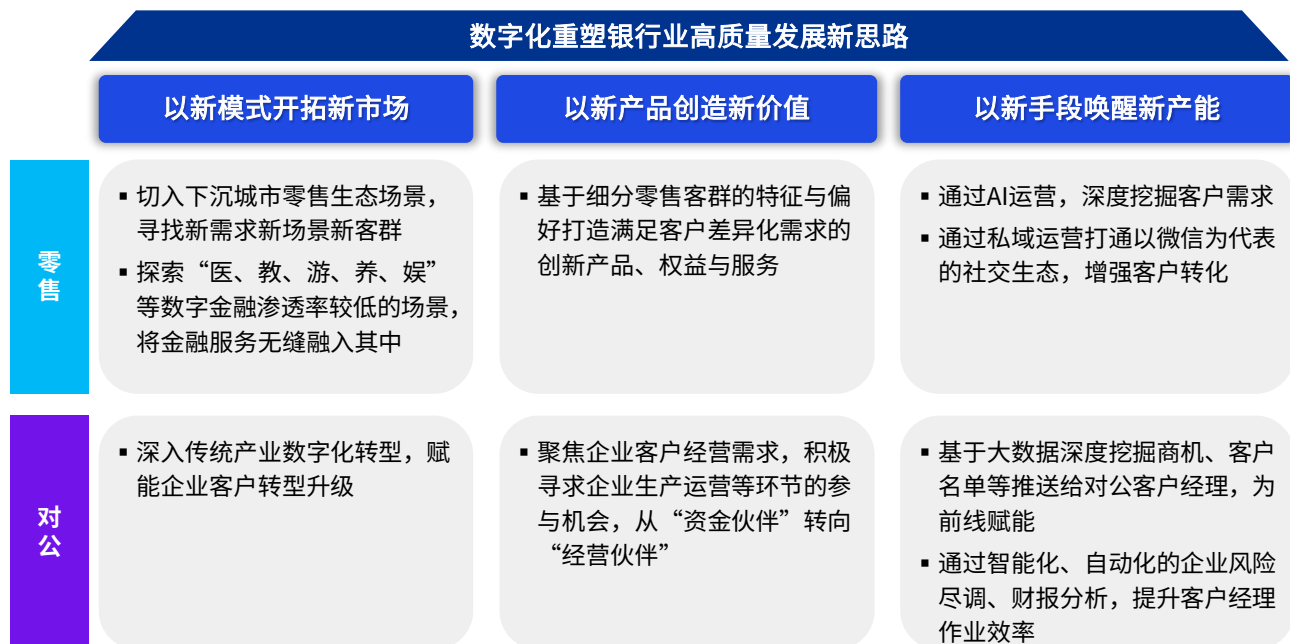
<sup>27</sup> 中国电子银行网：画虎画骨与伏虎：从“用户画像”开始的银行数字化转型，2018年11月  
<https://www.cebnet.com.cn/20181107/102531489.html>

<sup>28</sup> 中国信通院：《中国数字经济发展研究报告（2023年）》，2023年4月

<sup>29</sup> 中国互联网络信息中心（CNNIC）：《第51次中国互联网络发展状况统计报告》，2023年3月



## 数字化重塑银行业高质量发展新思路



### 01 以新模式开拓新市场

#### 零售业务

下沉市场和新兴场景有望成为银行探索零售新场景的蓝海。拥有12亿人口的下沉市场表现出旺盛的消费潜力，2015年-2020年中国下沉市场的零售规模增速为8.8%，高于一、二线市场的7.8%<sup>30</sup>。传统消费场景的建设竞争激烈，2021年，“衣、食、住、行”等生活领域消费侧的数字化渗透率已经超过50%，相比之下，如医疗、教育、旅游等领域的数字消费渗透率不足40%<sup>31</sup>，银行可以积极探索此类场景，填补新消费场景中金融服务的空白。

**切入下沉城市零售生态场景，提供场景化金融服务。**银行可以根据自身禀赋和区域特色，在下沉市场集中资源，重点突破，构建一站式服务平台。例如，随着淄博烧烤的爆火，某大型国有银行承接了淄博市全市1,300余万元餐饮和文旅消费券，通过自营APP推出“生活淄味”、“惠享淄博”等品牌优惠活动。针对烧烤商户，还在其自营APP上设置“烧烤专区”，目前入驻商户数量超过80多家。淄博当地其他银行还在烧烤地图、消费满减、商户收单、文旅服务、普惠贷款等多方面开展多样化服务。

**探索“医、教、游、养、娱”等数字渗透率较低的场景，将金融服务无缝融入其中。**以旅游场景为例，某农商行打造“智慧旅游”平台，配合区域政府开展草莓节、樱桃节、啤酒节等特色旅游节活动，推出精品旅游线路，涵盖北京野生动物园、欢乐谷等知名景区，并在该平台对当地特产开展线上特卖。截至2023年5月，该平台累计注册用户超34万户、商户2,900余家，有效满足市民百姓休闲旅游关联消费需求，助力农业增效、农民增收。

<sup>30</sup> 数据来源：弗若斯特沙利文数据

<sup>31</sup> 中国社会科学院数量经济与技术经济研究所、社会科学文献出版社：《数字经济蓝皮书：中国数字经济前沿（2021）》，2021年5月



## 对公业务

十四五规划中明确提出“推动传统产业全方位、全链条数字化转型，提高全要素生产率”。目前国内传统产业的数字化水平仍有较大提升空间，2022年，第一产业和第二产业数字渗透率仅为10.5%和24%，落后于第三产业45%的渗透率。银行可通过自建或和领先科技平台合建的方式向数字化程度较低的行业输出数字化技术，实现产业端到端价值链全覆盖，赋能整个产业生态。

**深入传统产业数字化转型，赋能企业客户转型升级。**银行业数字化起步较早，在利用数字技术增加产出和提升效率方面积累了丰富的实践经验，因此可以通过输出技术应用和平台服务赋能传统企业。以农业场景为例，某大型国有银行推出基于卫星遥感的“涉农信贷”贷款融资服务，通过卫星遥感影像，实时掌握作物品类、种植养殖面积、长势情况等信息，丰富“三农”客户融资风险评估维度。截至2022年2月末，该行已为某市渔业养殖户累积提供“渔排养殖贷”融资服务近200笔、总金额约2亿元。以工业场景为例，某股份制银行与合作伙伴共同研发推广的物联网装置“设备手环”，通过监控制造业企业设备的运行状态，帮助企业了解设备开工情况，进行订单安排，以减少设备损耗。截至2022年6月，该行接入设备突破1,250万台，服务客户超18,000户，支持实体经济融资发生额累计超4,600亿元。

## 02 以新产品创造新价值

### 零售业务

过去零售银行同质化竞争严重，如依靠高息定存拉存款，财富管理依靠活期理财产品。未来银行需要转向“精耕细作”，针对细分客群需求打造多层次、差异性、针对性的明星产品、权益与服务体系。

**以银发客群为例**，某大型国有银行着力打造集“财富管理、品质生活、老年大学”于一体的银发场景生态金融服务产品体系，遴选“安全、稳健”的理财、基金、保险产品，满足中老年客户金融需求；推出银发地图展示各类中高端和普惠型养老机构相关信息，新增“适老便民服务”版块免除跑腿的辛劳，跨界整合多家互联网生活平台提供“寻医买药、居家购物”便捷化服务；打造老年大学，开设特色线上课程，满足银发客群精神文化需求。截至2022年，该行借助银发场景覆盖客户363万户。**以新市民客群为例**，某大型国有银行根据该客群的差异化需求提供专属权益的金融产品及服务，针对农民工群体设计“工程管家”专户管理工资，保障农民工合法权益；针对返乡创业人群推出专项“兴农e贷”，助力创业就业；为方便新市民子女教育与在职培训，推出学费缴纳、助学贷款、校园一卡通、在职教育贷等产品服务。截至2022年6月，该行已发放2.58亿元创业担保贷款，支持1,500户新市民创业。



## 对公业务

国内企业在转向高质量发展的过程中，亟需管理赋能。放眼全球，国内企业创利能力与世界优秀企业仍存在差距，中国企业需尽快展开精细化管理实践，提升创利能力，迎头追赶世界先进水平。银行不仅可以为企业提供全方位的金融解决方案，还可作为亲密的合作伙伴赋能经营管理，推动企业实现高质量创收。

聚焦企业客户经营需求，积极寻求企业生产运营等环节的参与机会，从“资金伙伴”转向“经营伙伴”。



**物流管理方面**，部分企业货物或数量大、或分布范围广、或进出库频繁，难以实现清晰准确的进销存管理，因此银行授信、风控难度较大，企业获取融资受限。银行可与第三方供应链平台深入合作，利用科技创新对供应链物流各环节进行数字化改造，实现库存的数字化、线上化和智能化实时监控，更易于把控企业风险。例如，某民营银行与指定仓库的合作完成数字化改造，凭借机器视觉、GPS、物联网产品电子代码等感知技术，实现对特定仓位的实时监控，对未经授权行为可以随时发出预警。该银行基于此仓库改造推出供应链金融产品，实现服务范围从传统大宗商品货押扩展到了“体量更小、交易频率更高、监控难度更大”的家用电器、数码3C等快消行业。该产品推出4个月已帮助数十家中小经销商累计获得3.07亿元融资。

**人事管理方面**，企业时常面临“算薪难”“考勤烦”“员工入转调离管理乱”等问题，银行可提供一站式便捷化、智能化的人事管理系统服务，节约人力成本。例如，某股份制银行开发具有人事管理功能的一站式数字开放平台，**解决薪税代发**，打通社保管理、薪资计算、个税服务、薪资代发等相关模块，形成算薪发薪联动的无缝薪税管理体系，其客户使用该平台提升算薪效率50%，提升薪资管理流程效率20%；**解决人员考核**，采用无纸化线上打卡、请假、申请调休，之后将数据同步至“智能算薪”平台；**实现员工入转调离全流程管理**，支持电子化签约、提供无纸化合同管理，支持自定义审批流程与入职、转正、离职批量办理。截至2022年，该行借助该产品累计服务超65万企业客户、覆盖城市超300个。

**资金管理方面**，企业时常面临多银行账户分散、资金管控不强导致的预算无法控制、无法全面了解子公司资金情况等问题，银行可提供账户管理、资金归集与结算、资金集中监控等服务，提升客户粘性。例如，某城商行推出现金管理产品聚焦不同层级企业客户结算需求，提升存款沉淀和客户粘性。针对中小型企业，主推企业手机银行满足企业碎片化、移动化的金融服务需求，截至2021年6月，该行累计签约客户2.2万户，覆盖活期日均存款184亿元。

**财务管理方面**，可通过智慧差旅、票据电子化、智慧财税等服务，着力解决企业报销、报账、报税“效率低、耗时长、易出错”问题，保障企业财务运行安全健康。例如，某股份制银行在对公手机APP中内嵌轻量化的行业SaaS服务，为中小微企业提供免费或低阶的信息系统服务和数字管理工具，基于中小微企业缺乏独立财务人员的共性问题，围绕其财、税、票需求，提供“非接触式办税”，为客户提供一键申报、自助缴税、企业票夹、智能记账等智慧财税服务。

### 03 以新手段唤醒新产能

在日益激烈的市场竞争中，传统营销模式存在目标客户营销精准度不高等问题，严重影响银行的竞争能力。从人均创收来看，2022年股份行平均为295万元，而城商行和农商行分别只有241万元和181万元。随着数字技术的快速发展，数字化营销手段将成为银行的核心武器，实现人均创收的提升。

**通过AI运营，深度挖掘客户需求。**当前的AI运营在营销矩阵多点协同触达客户的基础上，使用营销推荐模型为客户推送个性化宣传活动、内容和金融产品。如某股份制银行以绩优客户经理为原型打造综合化AI客服机器人，在手机银行App以低成本触达广大长尾客户。一方面，依托统一AI知识库中台，将不同版块的业务知识进行融合打通，使客户在同一客服渠道可咨询各类问题；另一方面，通过“意图识别、业务指引、产品介绍、直达链接”快速洞察客户需求，解答问题同时推荐匹配产品。截至2022年末，该行银行App注册用户数超过1.5亿户，月活超过5千万。

**通过私域运营，打通以微信为代表的社交生态，增强客户转化。**通过提供智能化推送内容和社群运营实现裂变获客，形成获客、活客、转化、服务闭环，实现从流量到客户的高效转化。如某股份制银行在营销活动中会将有意向用户按照其兴趣方向、地理位置等信息拉入不同主题社群，如新户福利群、看车团等，基于分群对群内潜客精细化运营，如推送附近商户优惠券等，最终将客户引至银行自有App成交。截至2022年，该行App月活已超过1亿。

**基于大数据深度挖掘商机、客户名单等推送给对公客户经理，为前线赋能。**基于企业对外投资、业务扩张、新增中标等潜在融资场景，给客户经理作为授信、用信商机；基于企业关系图谱、产业链、上下游等梳理营销名单。如某头部城商行，实时推送全国超过万家的专精特新名单到一线，更能依托客户科创属性画像，识别出高成长的潜力企业后，自动匹配特色产品。截至2021年末，该行已累计服务科创企业9165户，经营区域内科创板上市企业服务触达率超40%。

**通过智能化、自动化的企业风险尽调、财报分析，提升客户经理作业效率。**过去，客户经理通过多渠道收集并梳理碎片化信息，受限于其信息渠道来源、可信度、呈现样式的不同，统一梳理和校对的过程往往会耗费大量时间。未来，可通过第三方系统对接、OCR、NLP及知识图谱自动识别，自动化生成尽调报告，减轻客户经理负担。如某城商行在信贷审查过程中，通过对主流支付平台数据流水格式梳理，实现对主流平台流水数据的自动识别解析；在流水分析过程中，通过多规则引擎，校验客户流水数据真实性、完整性和有效性，流水全面比对工商信息，全面发现客户关联方及需重点关注的交易。通过对本地行业流水数据进行标准化积累沉淀与现金流特征分析，实现小微业务尽调流程的标准化、数字化、智能化。

## 数字化开启高质量增长的打开方式

### 数字化开启高质量增长的打开方式

#### 业务价值导向发力数字化

经过数年的发展，银行业在数字化领域，尤其是基础建设、系统建设、数据建设等方面已有一定成果。面临新的外部环境和经营挑战，银行应聚焦关键阶段战略目标，围绕重点客群、核心场景，全力投入数字化平台建设和后续运营工作，避免浮于表面或是盲目跟风的数字化

#### 以场景和客户综合价值衡量投产

新场景、模式、平台等的搭建往往会有很多业务协同的间接受益和客户黏性提升的长期收益，因而在测算产出时要从综合价值的角度全面考虑其产出，避免因未全面测算而错过发展机遇

#### 数字化模式适配的队形与机制

**在组织层面成立业技融合的敏捷团队**，采取科技人才前置的方式，将中后台科技人员与前台业务人员充分融合，使团队具备快速响应业务需求的能力，降低业务与技术间沟通成本，通过团队敏捷助力经营效率提升；

**在机制层面共担业务指标**，敏捷团队无论业务人员还是科技人员，作为一个整体直接对项目结果负责，使科技人员充分发挥主观能动性

### 01 业务价值导向发力数字化

银行业的新数字化转型应更以业务发展为导向。面临新的外部环境和经营挑战，银行应聚焦关键阶段战略目标，围绕重点客群、核心场景投入，避免浮于表面或是盲目跟风的数字化。如某股份制银行在零售转型一阶段，提出以LUM带动AUM核心战略，此阶段数字化重点在资产和贷款端全渠道获客经营一体化，通过加强大数据和账户能力以支持规模的快速增长和转换，转型第二年年末零售LUM 同比增速即达57%，带动零售AUM 同比增速达到36%；在高速增长之后为避免增长放缓，二阶段战略重心成为沉淀、深耕及巩固客群，此阶段数字化重点为通过开放银行和AI银行，批量拓客的同时为客户提供“千人千面”的个性化服务，2022年，零售开放银行实现互联网获客230.07万户。

### 02 以综合价值衡量投产

数字化模式带来的是客户综合化和持续性的收益，在测算产出时要综合考虑其产出。新场景、模式、平台等的搭建往往会有很多业务协同的间接受益和客户黏性提升的长期收益，因而在测算产出时要从综合价值的角度全面考虑其产出，避免因收益测算不足而错失发展机遇。如某农商行打造的“智慧+医疗”便民场景，通过将银行系统与医院系统对接，实现患者在医院就诊期间可线上自助办卡、自助挂号、自助缴费、住院充值、住院费用查询等，该项目不仅在零售端为该行批量获客，推广白衣天使贷、手机银行、三代社保卡等金融服务产品，在对公侧当年累计营销医院类账户17个，留存资金余额1.49亿元，月代发工资人数3,316余人、代发工资金额1,990余万元，为各类医院提供贷款资金支持4,130万元。

### 03 数字化模式适配的队形与机制

推动敏捷转型，建设敏捷组织及机制。组织层面，建立业技融合的敏捷团队，采取科技人才前置的方式，将中后台科技人员与前台业务人员充分融合，使团队具备快速响应业务需求的能力；机制层面，设立业务指标共担的考核机制。作为一个整体直接对项目结果负责，使科技人员充分发挥主观能动性。如某股份制银行为了加快产品上市速度、增强员工积极性，引入部落制组织架构，从各个职能部门抽调人员，组成了10余人的项目专属团队，配备CTO、CPO、CMO，整个项目团队在共同承担业务指标的同时，也被给予了更大的决策权，端到端对项目负责，在采用敏捷制之后，信用卡从产品开发到市场推广从原先的69周缩短到28周，压缩了60%的时间，客户满意度和推荐度也大幅提升。

外部环境变化虽不确定，但银行业高质量发展机遇犹存。国内宏观经济稳增长基调不改，产业结构转型升级提速，居民收入预期回升，消费信心不断提振，社会数字化转型加速等因素，银行业高质量发展与良性竞争迈入新赛道。

毕马威认为，银行业应紧盯时代机遇，以数字化为杠杆，通过新模式开拓新市场、新产品创造新价值、新手段唤醒新产能，撬动银行高质量发展。以业务价值导向发力数字化、以综合价值衡量投产、建立数字化模式适配的队形与机制转型方法为指导，推动全行全局性、规模化变革，加快数字化转型建设，抢先建立核心竞争优势，在风云变幻的市场里乘风破浪。

*特别鸣谢：感谢柳晓光、开云、朱晓、赵妍、蒋丰蔚对本文做出的贡献。*







# 银行业数字化转型深化落地：以“第一推动”策略有效应对组织治理症结



柳晓光  
金融业数字化与科技  
咨询服务合伙人  
毕马威中国

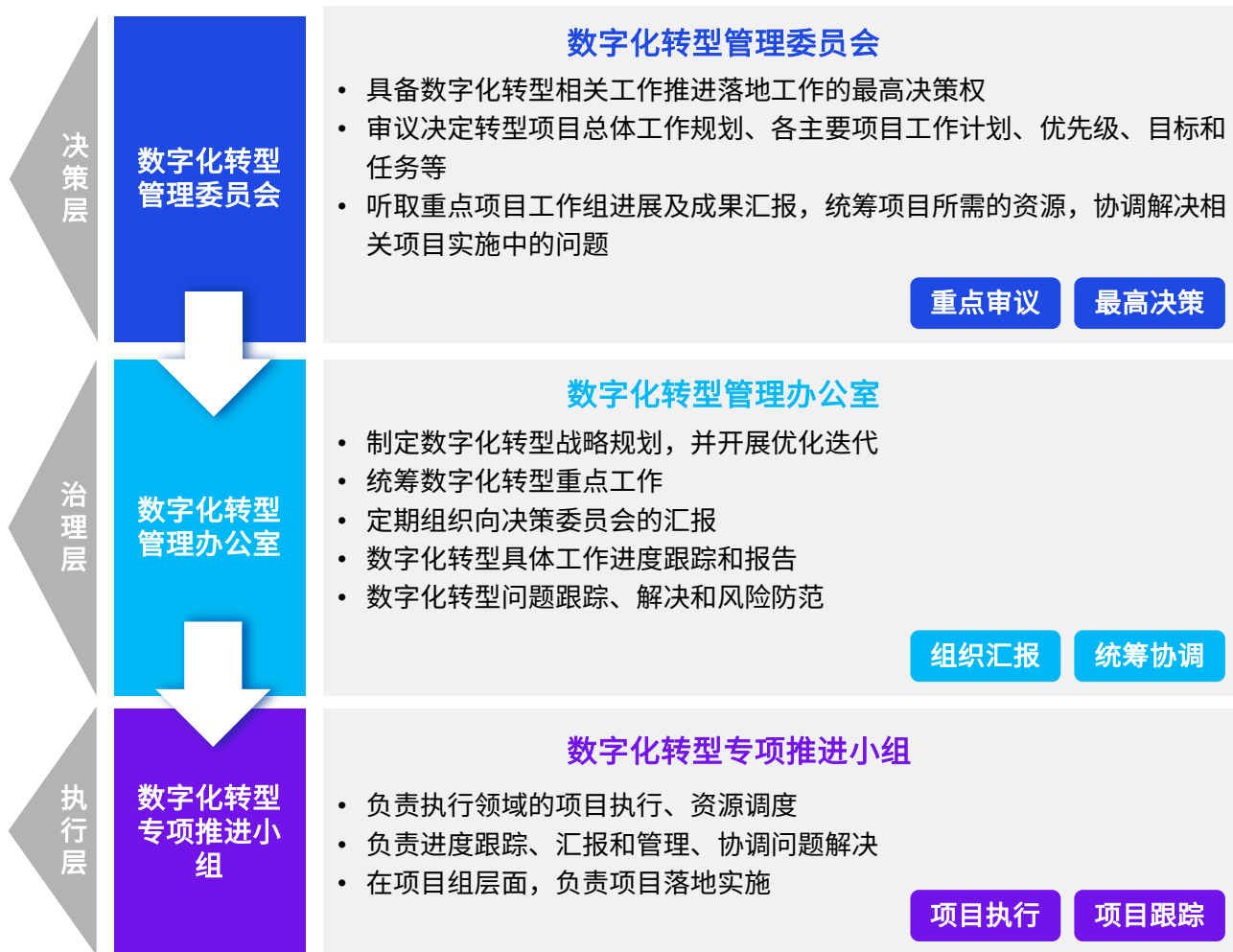


张亚东  
金融业数字化与科技  
咨询服务副总监  
毕马威中国

“十四五”以来，伴随数字化转型战略规划制定与战略方向的明确，银行数字化转型的重心已逐渐从规划转向落地，数字化对于全行转型发展的影响力也正逐步从战略理念层级向操作执行层级渗透，并伴随业务模式、组织模式、运营模式等一系列深度变革。实践来看，一方面，银行始终探索落地中的统筹组织管理机制以持续强化数字化管理能力；另一方面，构建业务部门与科技部门、数据部门间积极高效的沟通方式与反馈机制成为支撑数字化长期战略执行的关键。因此，面对数字化转型压力，何以从根本上更好地支撑全行数字化战略的高效落地，制定有效应对组织治理症结的“第一推动”策略，是每一位银行业数字化管理者所必须思考的关键议题。

## 组织深化：“第一推动”之组织结构职能优化

领先银行通常设立“数字化转型管理委员会 - 数字化转型管理办公室 - 数字化转型专项推进小组”的三层组织结构以牵引全行层面的数字化转型落地。其中，数字化转型管理委会为最高决策组织，负责数字化转型相关重点议题的审议；数字化转型管理办公室为关键牵头组织，负责数字化转型总体统筹协调与沟通汇报；数字化转型专项推进小组为核心执行组织，负责数字化转型各具体领域的项目管理与落地实施。



在三层结构中，数字化转型管理办公室承上启下，作为数字化转型落地的关键牵头组织，发挥着至关重要的作用，是保证数字化转型工作顺利有序推进的压舱石。毕马威基于多家银行领先实践经验，总结数字化转型管理办公室的三大核心职能。

**一是战略统筹职能**，数字化转型办公室将进行数字化转型战略研究和专题调研，根据数字化转型领导小组战略决策与指导意见，统筹全行数字化需求，进行全行数字化转型战略规划，并制定相关目标和业务实施方案。同时，根据实际战略落地情况，对于数字化转型战略规划成果进行持续迭代与优化。

**二是落地监控职能**，数字化转型办公室将集中管控全行级数字化转型项目，跟踪数字化转型项目进展，参与落实沟通管理、进度管理、质量管理、变更管理、问题与风险管理、验收管理等职责。同时建立转型管理沟通绿色通道，将落地中的部门墙、条线墙等问题及时上报、及时反馈，在行领导层面开展协调工作，解决数字化转型中“落地难”的问题。

**三是成效评价职能**，数字化转型办公室将在数字化转型专项推进小组的协助下，组织开展数字化转型各落地项目的目标管理与拆解，将项目价值方向落实到具体项目关键成果与关键行动中。同时，定期组织对数字化项目落地成效和阶段性数字化转型整体成效的评估工作，检视数字化转型项目目标与整体阶段性目标的达成情况。

## 机制建设：“第一推动”之细化流程机制设计

为保证数字化转型管理办公室职能价值在数字化转型规划化推进过程中最大化发挥，避免陷入“一管到底，管理失效”的困境与误区，应基于项目重要性、项目价值性、实施紧迫性、实施风险性等方面综合考量，将项目分为“关键工程”与“一般任务”两大类型，分别配置不同管理组织、管理模式与管理策略。

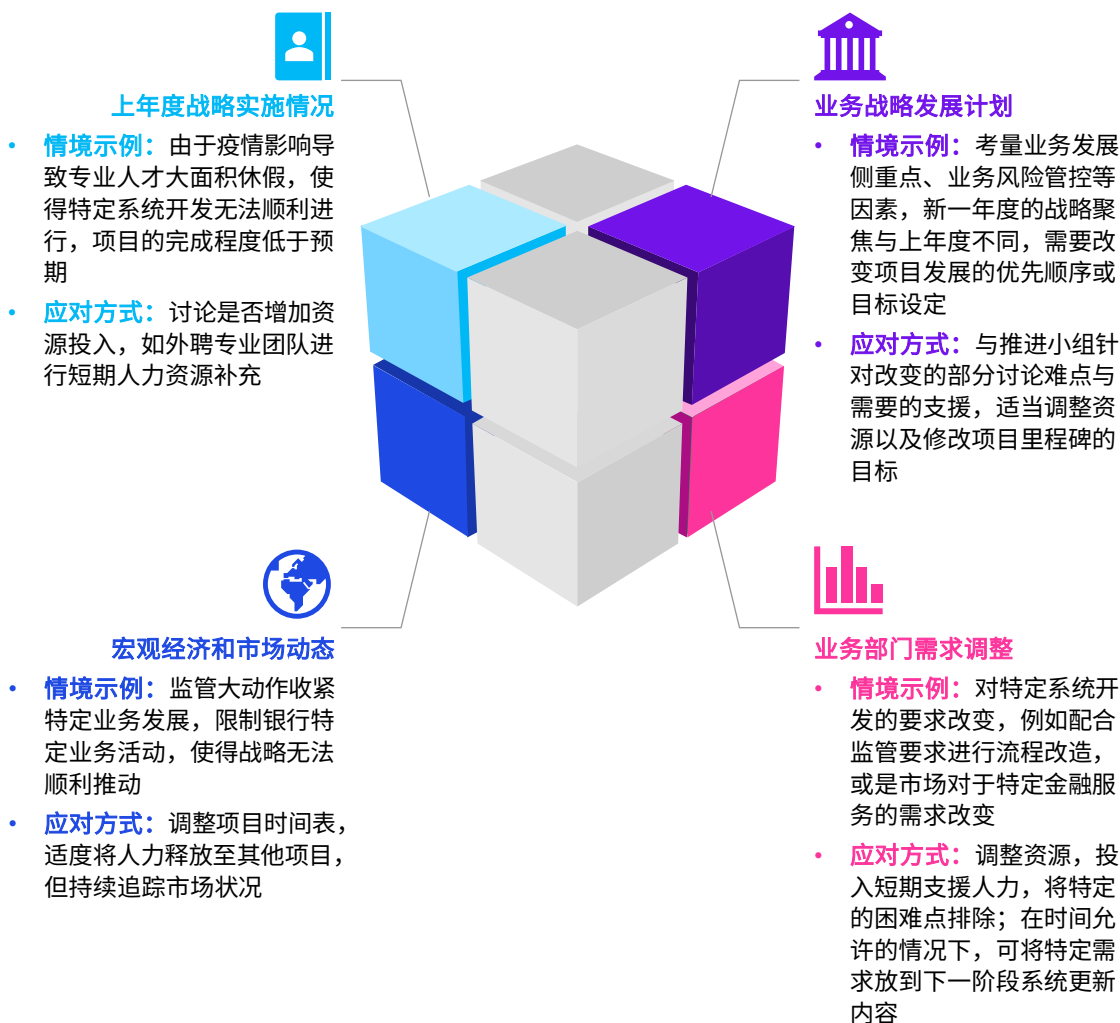
- **关键工程：**即全行层级明确数字化转型必须完成的任务，一般需要多部门参与协同，并由数字化转型管理办公室承担项目推进核心落地管理监督职责。在项目管理层面，数字化转型三层组织管理线、牵头业务部门管理线双线管理与汇报并行。该类项目通过在年初基于数字化战略规划项目明确，后续如有重大战略级调整，需基于数字化转型战略调整机制开展。
- **一般任务：**即部门级自主创新任务，由部门决定该类项目是否实施，并由数字化转型专项工作推进小组承担项目推进核心落地管理监督职责。该类项目由数字化转型工作推进小组在部门级形成自闭环，定期向数转办进行工作汇报，但一般无需上升至数字化转型委员会办公室细化管理。该类项目在前期基于数字化战略规划项目统一规划，后续伴随业务发展的新型需求，则由各部门自行发起。值得注意的是，后续新兴项目需重点评估实施可行性与价值效能，保证项目的可实施、可落地。



独立于银行现有科技项目机制流程，数字化转型项目的细化流程机制应以数字化转型办公室为枢纽，围绕数转办的“战略统筹”“落地监控”“成效评价”三大核心职能展开，基于三大核心职能下的管理内容与管理活动进一步拆解细化。

## 01 战略统筹流程机制

数字化转型战略统筹机制应建立数字化转型管理办公室对于全行数字化转型需求的统筹管理定位，并明确战略调整策略，每年根据上年度实际变化等情况，针对上年度战略实施情况、宏观经济和市场动态、业务战略发展计划、业务部门需求调整等参考因素，选择对应的调整方式，对本年度方案进行精细化的调整确认。





## 02 落地监控流程机制

数字化转型落地监控机制应从沟通管理、进度管理、质量管理、变更管理、问题和风险管理、验收管理六大方面明晰，以优化数字化转型建设过程中各项目生命周期顺利开展与高效运行。

- **沟通管理**：明确项目实施过程中的沟通机制，包括常规会议与专题会议的开展时间、内容、参会人员等。
- **进度管理**：对项目计划的执行进度落实持续有效的监控机制，及时掌握项目进度状态及趋势，发现重大进度问题，当项目计划或关键里程碑发生变化时，及时要求项目实施团队进行计划修订。
- **质量管理**：在项目实施过程中落实切实有效的质量管控机制，在不同实施阶段中进行监督、控制和审查，对于不符合质量管理标准的情况及时纠偏，保障项目最终的交付质量。
- **变更管理**：对于项目实施过程中出现重大问题引起的项目范围、进度、成本发生变化，需要进行项目变更的情况，及时评估变更影响，判断项目实施计划偏离度，基于项目偏离程度进行项目问题识别。
- **问题和风险管理**：对项目实施过程中存在的问题和风险进行管理，对于问题进行定期汇总及分析，组织协调问题的解决，定期检查项目问题处理进度，跟进问题解决方案的执行情况。主动标识风险事件、评估风险并设定风险优先级、制定风险缓解和应急计划，并对于风险进行及时预防与跟踪。
- **验收管理**：明确交付标准，组织、协调对交付件的测评与审核，评估项目交付成果是否符合项目立项的目标，组织项目绩效考核。

## 03 成效评价机制

数字化转型成效评价流程机制应针对数字化转型具体项目的目标成效管理，需要基于目标管理工具提出项目管理和方向调整举措。目标管理的价值体现在能激活组织，在不确定环境下明确目标，并通过过程管理随时纠偏，确保转型在正确的轨道上运行。

- **检视明确目标成效**：检视当前目标，对目前不明确、不合理、不清晰的目标进行修编；
- **加强成效管理**：将目标分解至每月，每月检视项目目标达成情况；
- **重视过程管理**：将目标拆解为支持目标达成所需完成的关键成果及具体行动计划，如具体营销、运营计划等，每月填报完成情况，以确保关键成果达成可追踪、进度可视；
- **目标管理结果纳入部门绩效考核**：后续，将结合目标和关键成果的完成情况进行考核，总行转型相关部门增加“数字化转型”指标并提高其在绩效中占比；同时建立完成情况通报机制，包括纳入月报、会议汇报等。

基于三大机制下的每一项管理活动，应明确其输入内容、输入来源、使用工具及输出结果，同时清晰化设定数字化转型管理办公室在该项管理活动中承担的执行、参与、审核三类核心角色职责。

- **执行角色：**开展并执行数字化转型管理活动相关工作内容，包括信息收集与分析、战略规划更新、召集会议并记录等；
- **参与角色：**支持并参与数字化管理活动相关工作内容，包括提供必要的信息输入、对于工作成果提出建议意见等；
- **审核角色：**对于数字化转型管理活动的相关结果进行审核与确认。

### 数字化管理矩阵示例 – 战略统筹机制中规划管理

管理活动	输入内容	输入来源	使用工具	输出成果	数转办承担角色		
					执行	参与	审核
开展数字化转型战略研究和专题调研	监管政策指引、数字化转型管理委员会指导意见	行业研究、监管、数字化转型管理委员会	行业调研分析基础工具	数字化转型行业分析报告、专题调研报告等	Y	N	N
全行数字化转型战略规划	数字化转型管理委员会战略决策与指导意见、专业机构规划成果	数字化转型管理委员会、专业咨询机构	数字化规划方法论	数字化建设短战略规划、全行数字化建设总体策略方案	Y	N	N
对数字化转型战略规划成果进行调整与优化	战略调整因素输入、业务优化输入、数据优化输入	数字化转型管理委员会、各业务部门、数据部门	数字化转型规划方法论	数字化转型战略优化方案	Y	N	N

## 精益进阶：“第一推动”之创新管理理念升级

在数字化转型实施落地相对成熟，具备进一步管理精益提升的条件后，可融入相对前沿的创新管理理念，选择性设计精益进阶机制，推进全行数字化转型落地效果、效率、效能与效益的持续提升。

- **组织协同升级：**打造全行级业技融合机制与推进方案，选取重点场景，设计整套的科技与业务融合后的工作流程、规范、以及管理闭环运行机制，促进科技与业务深度融合，推进全行级组织协同；
- **管理效率升级：**建立数字化转型创新基金作为数字化转型远期的财务资源配置优化抓手之一，鼓励金融科技创新，让全员躬身入局。明确创新基金的核心职能、投向场景运作模式、运作原则，助力推动全行数字化能力实现大幅跃迁；
- **决策支撑升级：**通过数字化转型落地检视，对于数字化转型投入必要性和产出价值性进行科学量化评价，支撑管理层对于数字化决策方向的科学把控，提升数字化转型落地工作的一致协同性。

数字化转型的成功既取决于总体规划的战略部署方向性领导力，更考验的是数字化转型落地实施战术策略执行力。“第一推动”实为数字化时代下必备的组织管理模式创新，是链接数字化战略领导力与战术执行力的转换中枢，亦是数字化战略统筹自主的内生性保障与基础性能级。

*特别鸣谢：感谢徐睿对本文做出的贡献。*





# 银行业数字化转型的尽头在哪里？再议数字化成熟度评估体系



赫荣科  
金融业智能应用  
主管合伙人  
毕马威中国



柳晓光  
金融业数字化与科技  
咨询服务合伙人  
毕马威中国



刘秀凤  
金融业管理咨询服务  
总监  
毕马威中国

## 中国银行业的数字化转型步入快车道

伴随着《金融科技发展规划（2022-2025）》、《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》等一系列国家和地方政策的出台，数字化转型步入快车道。银行面对易变和多变的外部环境，如何获得战略优势、可持续的商业模式、先进的运营和管理水平、深入的客户洞察等成为了银行在数字化转型中创造和保持价值的重要驱动之一。数字化转型也成为了银行生存和发展的必答题。

金融科技的应用广泛影响着银行业的发展。中国银行业不断增加在大数据、人工智能、区块链、云计算和生物识别等关键技术上的战略投资，同时也加快了金融技术领域的布局速度，越来越多的商业银行开始利用金融科技能力来重塑银行体系。此外，新冠肺炎疫情也让更多银行高层意识到数字化成熟度较高的公司能够更好、更快地适应客观环境的变化，并从中迅速获得竞争优势。这也促使更多的银行管理层比预期更快地推动了银行的数字化转型工作，包括数字化转型的启动和转型工作的进程。

中国银行业在一系列政策的引领和推动下，不断推动金融和科技的深度融合，提升客户体验，创新金融产品和服务，利用数据驱动决策，加强数据安全和风险防范。



**金融科技的深度融合**  
借助人工智能、大数据、区块链等前沿技术，提升银行业务智能化、自动化水平

01

02

**客户体验优化**

通过构建全渠道、全时段的金融服务体系，满足客户多元化、个性化的金融需求

**加强数据安全和风险防范**

在数字化转型的过程中，确保客户信息和资产安全，加强对金融风险的识别和防范

05

**中国银行业数字化转型步入快车道**

03

**持续创新金融产品和服务**

利用数字技术开发新型金融产品和服务，以满足不断变化的市场需求

04

**数据驱动决策**

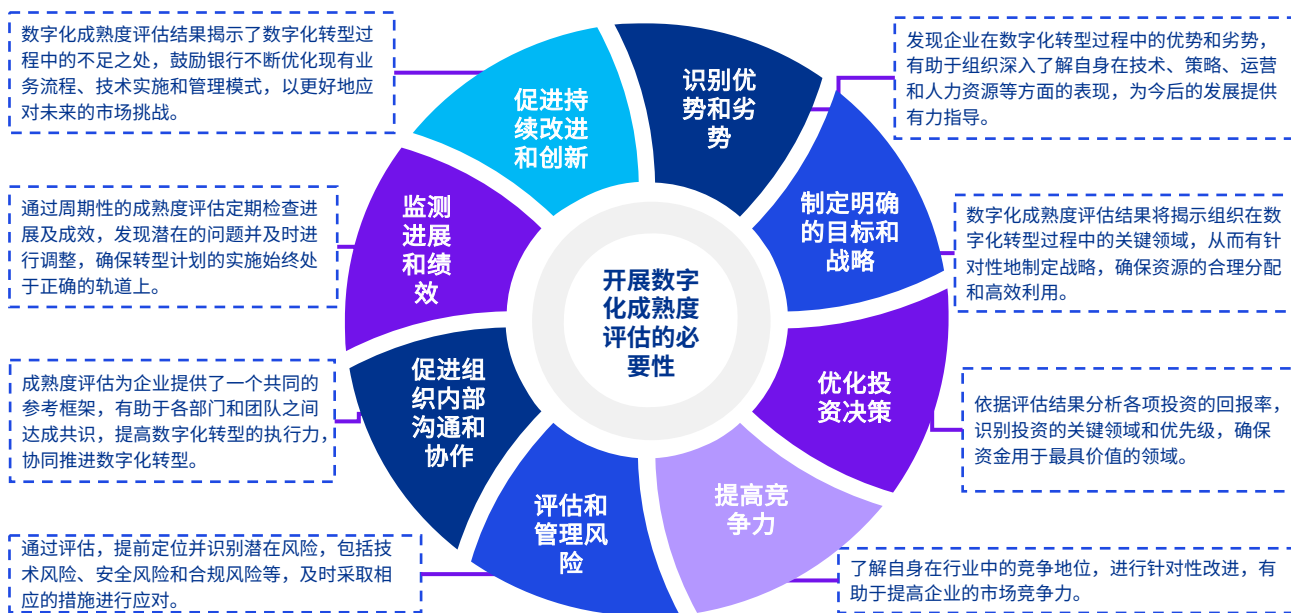
通过大数据分析和挖掘，实现数据驱动的业务决策和风险管理



## 数字化成熟度评估指导银行未来规划

数字化成熟度反应了基于当前的技术堆栈、人力资源和数字技术快速响应或利用市场机遇的能力。数字化成熟度评估体系是组织用来评估其当前数字化成熟度水平的系统，其评估有助于银行在开始数字化转型之旅之前确定其主要优势和差距。

随着数字化转型的快速推进，数字化成熟度评估已经成为数字化转型工作中不可或缺的一部分。数字化转型成熟度模型可以帮助银行用来评估和了解其当前数字化成熟度水平的框架，了解其在特定领域、战略或组织层级的当前能力水平，进而协助银行规划未来转型的路线，从而实现数字化成熟度的目标。因此，为了确保成功地推进数字化转型工作，衡量组织的数字化成熟度显得尤为重要。通过开展数字化转型成熟度评估，银行可以识别自身优势和劣势，制定更为明确的目标和战略，优化投资决策，提高竞争力。同时更为主动地评估和管理风险，提升组织内部沟通和协作，监测数字化转型工作的进展和绩效，促进产品和服务的持续改进和创新。



启动数字化转型成熟度评估是公司取得成功的关键决策。银行通过成熟度模型来确定基准、设定银行发展防线，从而提升转型效率，节省投入成本。

## 数字化成熟度评估检视银行数字化落地成效

数字化转型建设是一项长期系统性工程已成为普遍共识。伴随数字化转型目标的清晰明确与转型蓝图的实施执行，对于数字化落地成效的复盘与实施行动的纠偏，成为构建数字化实质性管理大闭环的重要拼图，也成为当下数字化转型新的聚焦点与发力点。银行数字化落地成效的复盘，依赖对于数字化的自我认知能力，而后者，恰恰是数字化成熟度评估的核心价值与关键要义。

### 行业环境趋势倒逼数字化自我认知觉醒

近年来银行管理战略更加关注“成本效能”，放大了数字化投入的双面性影响，亟需建立数字化自我认知能力以实现数字化基本战略的稳步推进与落位。一方面，银行业持续上涨的、规模达一定量的数字化投资与投入，将显著影响银行自身业务持续发展和盈利能力，继而越发引出各职能层级对于数字化建设价值成效产出和成本投入的疑惑；另一方面，规模化的数字化投入致力于数字化综合实力的发展，但数字化综合实力的提升绝不单纯取决于绝对值的投入，更依赖基于充分自我认知基础上的数字化资源的精准分配与效能表现。

### 技术迭代速度催化数字化自我认知强化

数字化转型作为新兴行业赛道，数字化相关理念概念层出不穷，适配的最优技术组合仍处于蓬勃发展期，针对“数字化转型”相关理论概念无绝对标准化、权威性的定义及体系，各类概念层出不穷且存在客观矛盾性，需要在允许试错与及时纠错的同时，避免盲目引入与跟随，从而加大转型失败的风险。与数字化技术的迭代迅速性相对比，数字化规划落地追求平稳性，需一定的时间和周期以保障落地实效，坚定自身发展最适配的技术领先应用与领先价值，及时洞察数字化策略的“滞后性”。

实践来看，数字化转型的落地成效检视不仅应落位于银行整体视角，评估公司整体数字化投入效率与效能，把握数字化整体方向；也应下钻至作为数字化建设基本实施单元和数字化投入直接面向单位的数字化项目层级，跟踪单个项目的实施水平与价值度，将价值效能理念嵌入数字化项目管理全生命周期。数字化能力成熟度评估将从“整体级评价”“项目级监控”双重维度出发，完整展现数字化转型带来的能力储备与沉淀，评估当前数字化能力建设对于业务需求的承载水平。通过开展数字化成熟度评估，银行可以：



### 高效配置数字化资源， 支撑数字化战略决策。

- 设立与业务发展相匹配的数字化能力建设成熟度指标体系，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。

### 强化全员数字化共识， 推进数字化转型协同。

- 由数字化能力匹配业务价值，科学践行数字化项目的业务必要性评价机制，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。

### 深化科技精益运营， 优化数字化资源应用效能。

- 将数字化资源投入与数字化能力相互映射，将数字化成熟度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，强化数字化应用的敏捷迭代能力。

数字化转型成熟度评估从一定程度上清晰解答银行各层级维度对数字化建设完整性、必要性、科学性、有效性等各类疑惑，并可进一步围绕数字化转型的日常建设与管理工 作，以策略、流程、组织、机制优化将数字化成熟度评估结果深化落地。





## 成功开展数字化成熟度评估工作的几点建议

毕马威看来，成功地开展数字化成熟度评估，需关注：

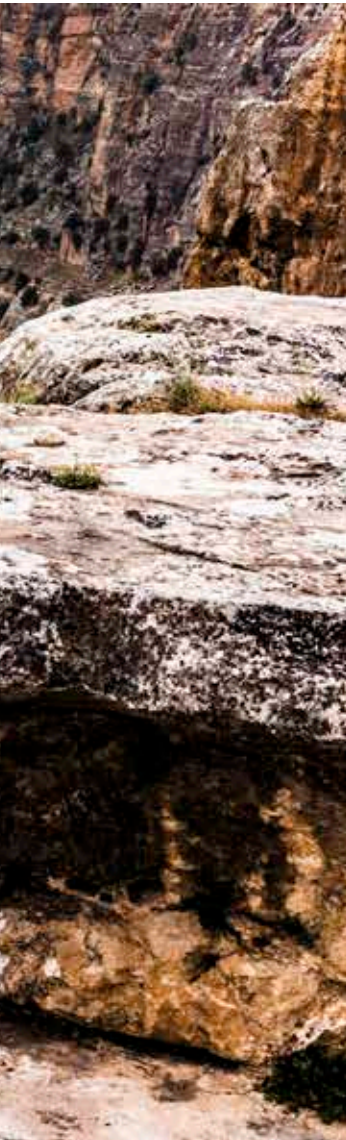
**评估标准与方法的选择。**数字化成熟度评估模型可能存在泛化的问题，一个通用的评估模型可能无法适用于所有银行。每个银行的业务环境、市场定位和行业特点都有所不同，因此需要选择适合自身行业和市场特点的数字化成熟度评估标准和方法，确定评估的范围和领域（如企业层面和零售领域），选取评估重点（如战略、运营、流程、产品等），以确保评估结果的准确性和可靠性。

**客观性和公正性。**理想情况下，应有一系列负责数字化转型的责任人参与到自我评估中，并覆盖不同的级别和职能，力求从多角度获得评估见解。邀请专业的第三方机构参与评估，以提高评估的公正性和可信度。同时，制定评价方案及计划，明确评价任务，为评估预留充足的讨论和确认时间，确保评估过程的客观性和公正性，避免评估结果受到主观因素的影响。

**数据收集和整合。**在评估过程中，需要收集和整合大量数据，包括技术、业务、管理等多个方面，因此需要确保数据来源的准确性和可靠性，对收集到的数据质量进行检查，确保数据的准确性、完整性和实效性。

**组织内部抵触。**数字化成熟度评估可能揭示出组织内部的问题和不足，可能导致部分员工的抵触和阻力，那么在成熟度评估过程中需确保高层领导对数字化成熟度评估的重视和支持，建立激励和奖励机制，设立反馈和沟通渠道，使得意见和建议得到充分表达。

毕马威曾为国内某头部商业银行提供了数字化成熟度评估服务。该银行致力于打造一家数字优先、高响应、以客户为中心的银行，因此在制定下一阶段数字化转型战略之时，亟需对数字化转型的成效进行复盘。毕马威团队通过应用数字化成熟度能力模型，解构并识别了与客户发展目标有效契合的能力域及各项能力子域。通过对数字化能力的深入调研和行业对标，定位了当前各项能力和能力子域的发展程度。结合该银行的战略目标形成数字化能力蓝图，明确了该银行推动数字化转型的重大投资和交付既定战略的各项能力，制定了数字化建设路径，并为其制定下一阶段的数字化转型战略提供了有效输入。





数字成熟度模型可以让你清楚地感觉到，相较于市场上其他竞争对手，银行各方面处于什么样的位置。然而，数字化转型成熟度评估确实有其局限性。

**首先，它不会直白地告诉你应该在哪里投资。**银行在某个领域的成熟度可能较低，这可能是银行业务战略所考量的一部分，那么，继续投资有可能是持续创造服务差异化也有可能是一种浪费。

**其次，数字化成熟度结果不能完全取代战略。**虽然数字化成熟度结果可以帮助银行了解自身在数字化行过程中的优势和不足，但它无法直接替代企业的全面、长远战略规划。

**再次，盲目拔高成熟度未必能提高商业价值。**如果银行在一个与业务并不相关的领域提高其成熟度或盲目追求成熟度，会忽视实际业务需求和客户价值，创造的价值将会十分有限。

**最后，不可忽略其他有关的非数字化因素。**数字化成熟度评估忽略了市场环境、企业文化、组织架构、领导力等要素对数字化建设的影响，容易导致评估结果未能全面反映银行的整体表现，从而损失评估结果的参考性。

银行业的数字化转型发展是一个复杂而长期的过程。其中，数字化成熟度模型是帮助实现业务成果所需的重要工具，它能帮助银行检视数字化落地成效，了解其当前的数字化能力，深入理解如何通过数字化能力为公司创造更多价值。在转型规划、转型实施阶段提供透明基准，协助制定明确的银行发展目标及战略，优化投资决策，提升转型效率，驱动产品和服务的持续改进和创新，夯实核心竞争力，最终提高银行经济效益。

*特别鸣谢：感谢郭修含、张亚东、徐睿对本文做出的贡献。*



# “数据二十条”政策 背景下商业银行的 应对之道



陈立节  
金融业数字化赋能  
咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



张杭川  
金融业数字化赋能  
咨询服务副总监  
毕马威中国

## 引言

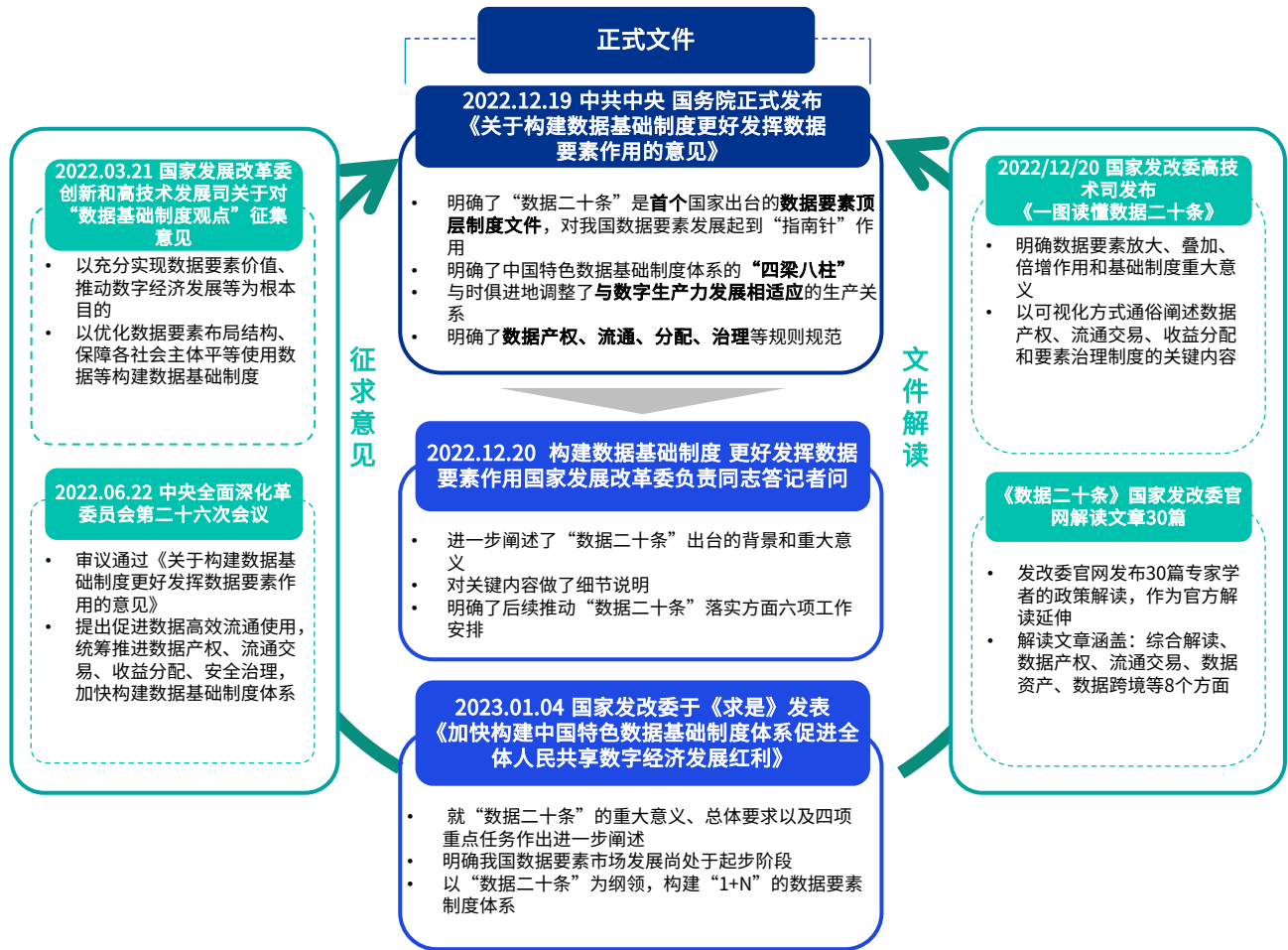
2022年12月19日，《中共中央 国务院关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》对外发布，提出20条政策举措，又称“数据二十条”，是我国第一份系统构建数据基础制度的政策文件，从总体要求、数据产权制度、流通交易制度、收益分配制度、要素治理制度和保障措施六个维度提出具体意见，形成了我国数据基础制度的“四梁八柱”。

作为数据要素全面渗透的行业，银行业天然与数据要素持续交互，银行天生就是“经营数据”的企业，数据要素持续治理与应用使金融机构的数据从无序到有序，从有序到丰富多元，数据要素作用在金融业务领域不断被发现、证实和运用，持续推动数字金融运行逻辑、经营模式、管理方式的优化和变革，也使得数据从资源演化为资产、资本。数据资产已经逐步成为银行经营管理的核心。当前背景下，银行应顺应新时代发展要求，以数据为关键生产要素，以科技为核心生产工具，以平台生态为主要生产方式，积极开展数字化经营和新金融实践，发掘数据要素生产价值，探索并践行适应数据要素时代的发展路径。

## “数据二十条” 出台背景和意义

早在2019年，党的十九届四中全会就首次明确了“数据”生产要素地位；2020年4月，中共中央、国务院《关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》把数据正式列为与土地、劳动力、资本、技术并列的生产要素；到2022年12月19日，“数据二十条”由国家发展改革委牵头研究起草，经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并正式发布。这三年的发展历程，见证了数据要素在国家宏观政策和国民经济中地位和作用的不断提升。





## “数据二十条”政策分析

### 1. 总体框架

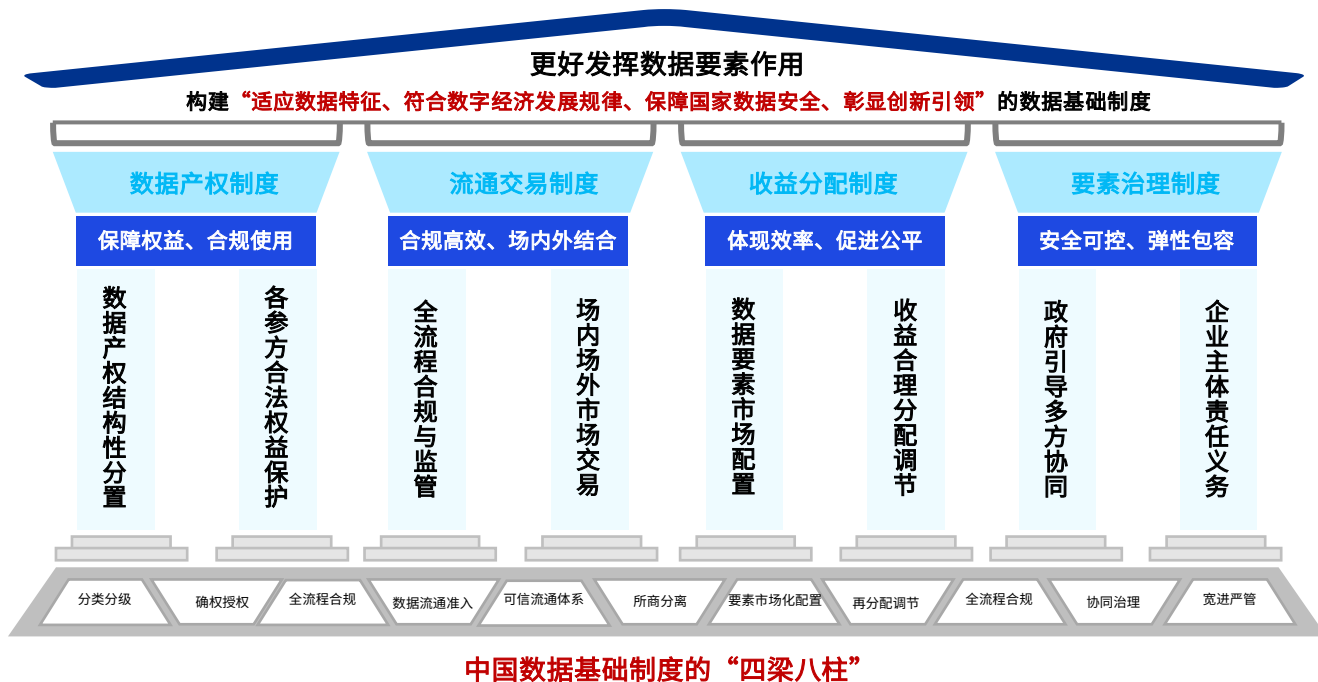
“数据二十条”是国家首份专门针对数据要素的基础制度文件，指明我国数据基础制度的“1条核心主线、2大关键目标、3个必要前提、4块重点领域和5项基本原则”：





## 2. 内容概览

“数据二十条”着力构建我国数据基础制度的“四梁八柱”，探索建立保障权益、合规使用的数据产权制度，合规高效、场内外结合的数据要素流通和交易制度，体现效率、促进公平的数据要素收益分配制度和可控、弹性包容的数据要素治理制度，有助于激活数据要素潜能，规范数据市场发展。



“数据二十条”从总体要求、建立数据产权制度、建立数据要素流通和交易制度、建立数据要素收益分配制度、建立数据要素治理制度和保障措施六个维度提出具体意见。

<p><b>总体要求</b></p> <p>(一) 指导思想</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>明确一条核心主线、两大关键目标、三个必要前提、四块重点领域、五项政策保障的指导思想。</li> </ul> <p>(二) 工作原则</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>遵循发展规律、创新制度安排</li> <li>坚持共享公用、释放价值红利</li> <li>强化优质供给、促进合规流通</li> <li>完善数据治理体系、保障安全发展</li> <li>深化开放合作、实现互利共赢</li> </ul>	<p><b>数据产权</b></p> <p>建立保障权益、合规使用的数据产权制度</p> <p>(三) 探索数据产权结构性分置制度</p> <p>(四) 推进实施公共数据确权授权机制</p> <p>(五) 推动建立企业数据确权授权机制</p> <p>(六) 建立健全个人信息数据确权授权机制</p> <p>(七) 建立健全数据要素各参与方合法权益保护制度</p>	<p><b>流通交易</b></p> <p>建立合规高效、场内外结合的数据要素流通和交易制度</p> <p>(八) 完善数据全流程合规与监管规则体系</p> <p>(九) 统筹构建规范高效的数据交易场所</p> <p>(十) 培育数据要素流通和交易服务生态</p> <p>(十一) 构建数据安全合规有序跨境流通机制</p>
<p><b>保障措施</b></p> <p>(十七) 切实加强组织领导</p> <p>(十八) 加大政策支持力度</p> <p>(十九) 积极鼓励试验探索</p> <p>(二十) 稳步推进制度建设</p>	<p><b>收益分配</b></p> <p>建立体现效率、促进公平的数据要素收益分配制度</p> <p>(十二) 健全数据要素有市场评价贡献、按贡献决定报酬机制</p> <p>(十三) 更好发挥政府在数据要素收益分配中的引导调节作用</p>	<p><b>要素治理</b></p> <p>建立安全可控、弹性包容的数据要素治理制度</p> <p>(十四) 创新政府数据治理机制</p> <p>(十五) 压实企业的数据治理责任</p> <p>(十六) 充分发挥社会力量多方参与的协同治理作用</p>

## “数据二十条” 四项重点任务分析与应对建议

### 1. 数据产权

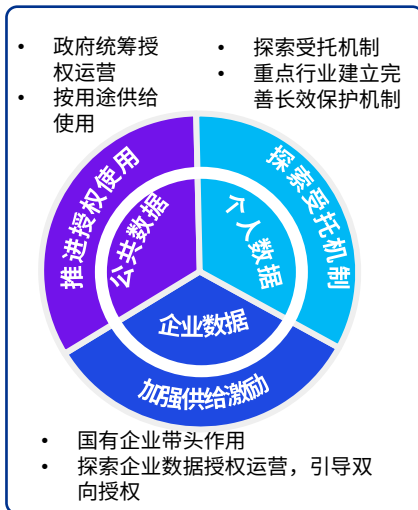
#### 1.1 要点分析：建立“持有权、加工使用权、经营权”三权分置模式

传统权利制度框架难以突破数据产权困境，在数据生产、流通、使用等过程中，个人、企业、社会、国家等相关主体对数据有着不同利益诉求，既涉及提供数据内容的来源主体的正当权益，也包括提供数字化载体的数据处理者的财产性利益。因此，难以有效界定各数据主体的权益和对应的责任，数据所有者偏向于保护自己的数据，总是希望引进整合其他所有者的数据，结果导致全社会的总体数据资源不能得到有效整合，数据价值倍增难以实现。

“数据二十条”以解决实际问题为导向，创新数据产权观念，淡化所有权、强调使用权，创造性提出建立数据资源持有权、数据加工使用权和数据产品经营权“三权分置”的数据产权制度框架，同时，致力于实现“公共数据、企业数据、个人数据3类数据高质量供给”和“来源者、处理者、交易者三方主体权益保护”，构建中国特色数据产权制度体系。

#### 数据产权的“3-3-3体系”

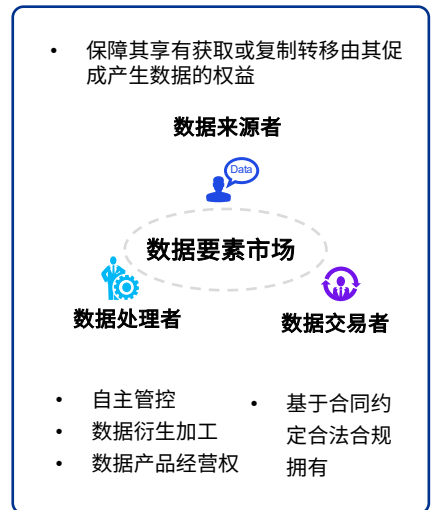
##### 加大3类数据高质量供给



##### 实施3种产权结构性分置



##### 建立3方权益合理性保护



## 1.2 应对之道建议：应对之道建议：厘清数据要素权属关系，推动数据资产盘点与确权认责

“数据二十条”创新提出的数据产权制度是集“权、责、利”一体的数据产权与数据治理活动协同共生的新范式，是适应数据特性、适应不同数据形态且围绕数据价值链上不同权利的制度安排。



我们认为，对于数据资产这一类新型财产，需要改变以往以“排他性”为策略中心的财产权框架，而转向以“数据要素治理结构”为中心的财产权框架。银行需要清晰的认识到，数据要素的三种权利并不是“非此即彼”的逻辑，而是“层层递进”的关系，数据加工使用权的前提是数据主体拥有数据资源持有权，数据主体在有“数据资源持有权和数据加工使用权”的基础上，才能进行创造性的要素投入和生产活动，最终拥有数据产品经营权。

“数据三权” 递进关系图



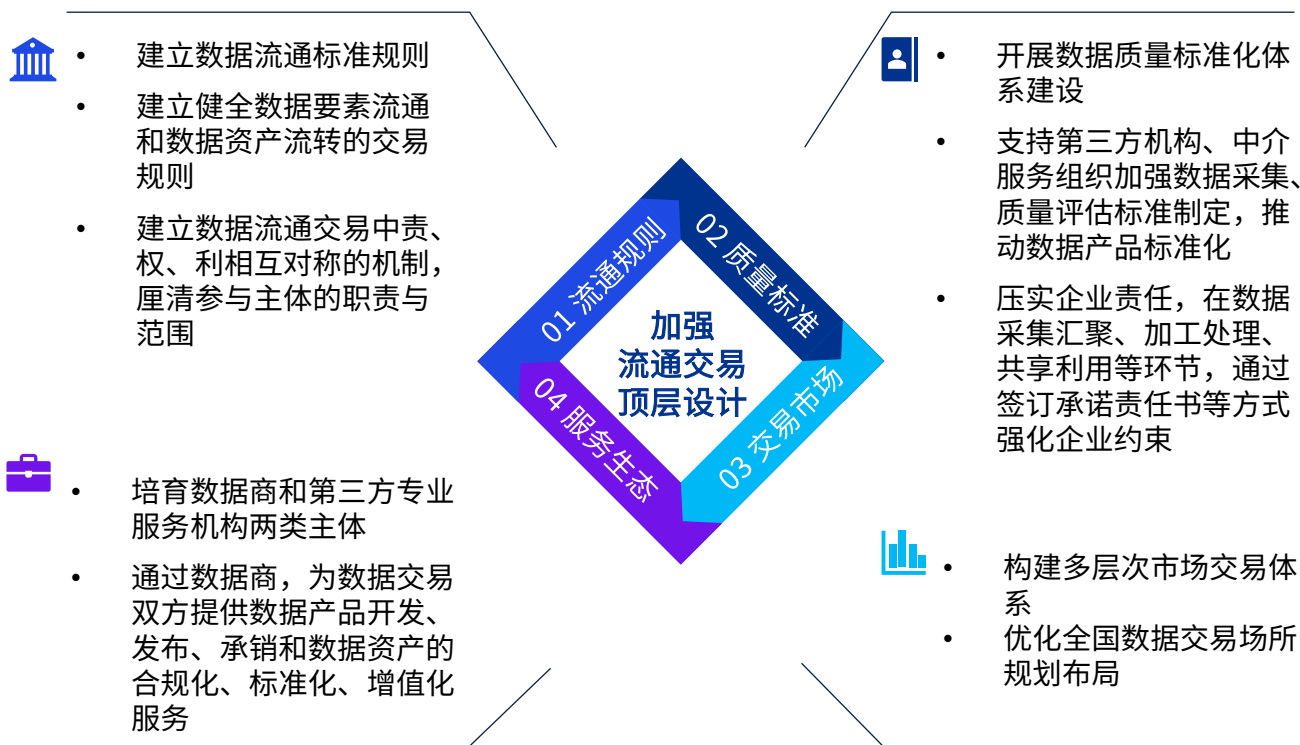
## 2. 流通交易

### 2.1 要点分析：

全流程合规治理，建立“可确认、可界定、可追溯、可防范”四可流通体系

“数据二十条”从“流通规则、质量标准、交易市场、服务生态”四方面加强数据流通交易顶层设计。一是建立数据流通标准规则。建立健全数据要素流通和数据资产流转的交易规则，建立数据流通交易中责、权、利相互对称的机制，厘清参与主体的职责与范围；二是建设数据质量标准化体系。在数据流通的场景下，数据产品的质量更需要反映满足需求特征，因此，需要在数据自身角度和供方视角的基础上，进一步补充从需方的角度评价数据质量的方式和策略；三是构建多层次市场交易体系，优化全国数据交易场所规划布局；四是培育一批活跃的数据商和第三方专业服务机构两类数据要素市场主体。充分发挥数据商“燃料”和第三方专业服务机构“助燃剂”作用。





## 2.2 应对之道建议：

### 明确要素市场参与身份与模式，建立数据资产合规运营服务体系

我们认为，在“建生态、搭场景、扩用户”的数字经济时代金融机构经营基本方法框架下，金融数据使用价值高度依赖于规模质量、多源融合和应用场景，因此，数据流通是数据要素价值释放的关键环节，不仅可以实现数据资源配置，为使用加工提供生产原料，更重要的目的是让数据能够实现跨组织的数据融合应用，其核心在于建立智能连接、与生产生活紧密相关、金融非金融服务融为一体的数据闭环和数据价值转化链路。

因此，银行应该清晰明确“数据供方、数据需方、数商和第三方服务机构”等数据要素市场参与身份以及“数据开放、数据共享、数据交易”这三种数据流通主要模式，积极关注并深度参与各地要素市场的建设。一方面，应加快自身业务数据产品化、服务化，丰富数据产品和数据服务供给，推动数据产品数量增长；另一方面，应加强外部合作，积极探索数据入股、数据信贷、数据信托和数据资产证券化等数字经济业态创新，深入研究各地数据交易所交易模式，发掘业务合作机会，如提供定制化交易资金监管及清算体系、基于数据交易所数据资产凭证的融资服务等。

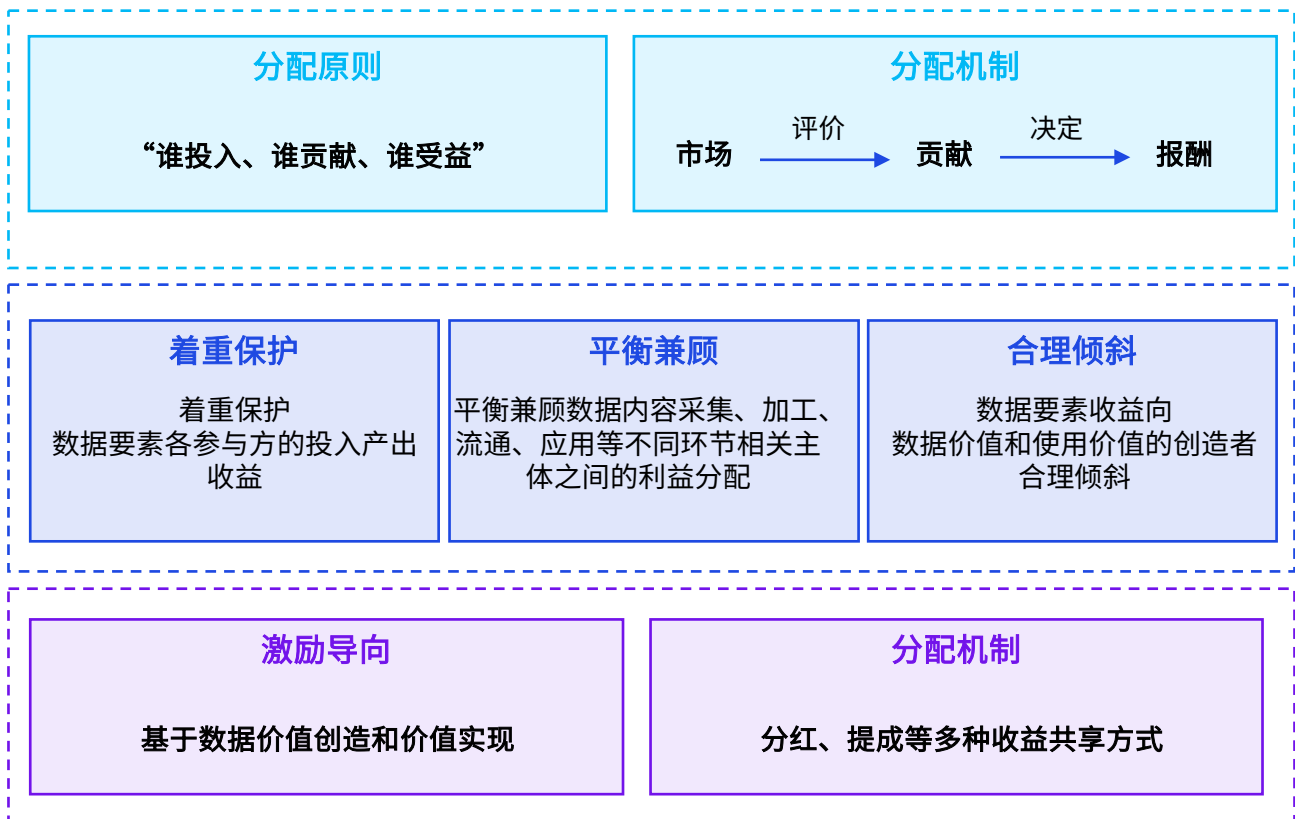
### 3. 收益分配

#### 3.1 要点分析：

倾斜价值创造者收益，建立“公平、高效、激励与规范”相结合的价值分配机制

“数据二十条”明确提出数据要素的分配要由市场评价贡献、按贡献决定报酬，提出强化基于数据价值创造的激励导向，按照“谁投入、谁贡献、谁受益”的原则，以促进数据开发利用为出发点，肯定数据处理者的劳动价值创造，扩大数据要素市场化配置改革范围和按价值贡献参与分配渠道，同时强调可以通过协议、分工、提成等多种方式来实现收益共享，搭建“共同使用、共享收益”的新模式。

#### 建立体现效率、促进公平的数据要素收益分配制度



“数据二十条”对收益分配指明了方向，要求完善数据要素市场化配置机制，扩大数据要素市场化配置范围和按价值贡献参与分配渠道，即分配作为市场的一部分，首先要实现“市场性分配”，其次才是“再分配调节”。同时强调推动数据要素收益向数据价值和使用价值创造者合理倾斜，在二次分配、三次分配阶段，重点关注公共利益和相对弱势群体。

### 3.2 应对之道建议：优化完善数据资产估值评价体系，加速“资产入表”进程与配套绩效考核机制

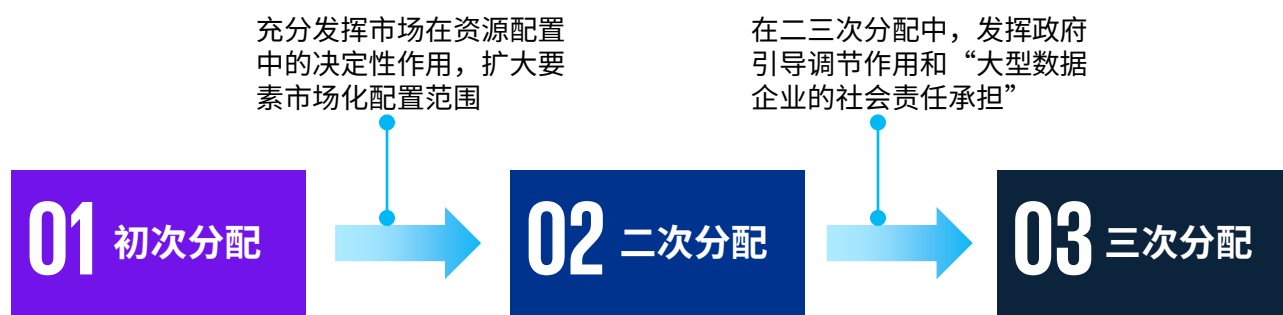
在“数据二十条”发布前夕，2022年12月9日，财政部发布《企业数据资源相关会计处理暂行规定（征求意见稿）》，明确了数据要素会计处理方式，将企业内部使用数据资源计入“无形资产”，将企业对外交易的数据资源计入“存货”，同时明确了企业应当按照相关企业会计准则及本规定等，在财务会计报告附注中对数据资源相关会计信息进行披露。

财政部此次直接从会计处理上规定数据资产的实现路径，廓清了各界对数据资产化的争论，明确了数据资产化的发展方向，因此，银行需要进一步厘清数据资产确认的条件和方式，划定数据资产边界，同时应当完善自身数据要素价值评估体系，从数据基于应用场景发挥价值的特点出发，形成价格反馈机制，以行业通用的价值评估支撑贡献评价，推进更合理的收益分配机制建立。

此外，“数据二十条”的收益分配制度，兼顾“效率”和“公平”。在初次分配阶段，推动数据要素收益向数据价值和使用价值的创造者合理倾斜，从而确保在开发挖掘数据价值环节的创造性投入有相应回报；在二次分配中，促进实现数字技术、数据要素、市场竞争和就业市场的“再平衡”；在三次分配中，重点关注公共利益和相对弱势群体的权益。

## 完善数据要素收益的再分配调节机制

### 数据收益分配过程



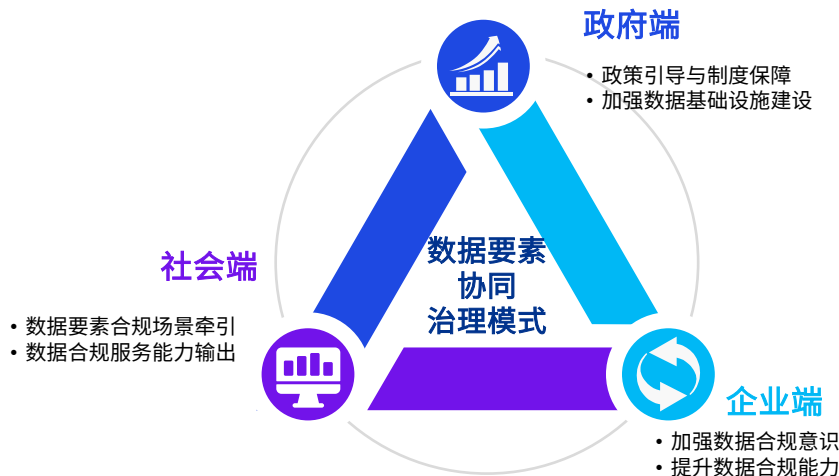
因此，银行应积极承担作为行业大型数据企业的社会责任，充分发挥在行业数据要素收益分配中的引导调节作用，在数据要素使用上建立责权利的统一，把社会责任与商业模式有机结合起来，有力有效应对数字化转型过程中的各类数据风险挑战，防止和依法依规规制资本在数据领域无序扩张形成市场垄断等问题。

## 4. 要素治理

### 4.1 要点分析：

**压实企业要素治理责任，建立“政府、企业、社会”多方协同的有效治理模式**

“数据二十条”指出，要构建政府、企业、社会多方协同的治理模式，创新政府治理方式，明确各方主体责任和义务，完善行业自律机制，规范市场发展秩序，形成有效市场和有为政府相结合的数据要素治理格局。其中，在强调“守住安全底线，明确监管红线”的同时，明确“分行业监管和跨行业协同监管，建立数据联管联治机制”。



### 压实企业责任推动企业积极参与治理

企业是数据安全治理的关键主体，要持续加强企业自律意识，增强企业社会责任

#### 建立数据流通交易声明和承诺制

- 声明书是对自身利益的维护，企业应就数据流通交易环节有关事项或问题向社会表明自己权利、立场、态度。
- 承诺书是保证他人的利益，通过签订承诺责任书，实现企业的自我约束，违反承诺责任将受到经济和行政处罚

#### 建立数据登记及披露制度

- 建立数据资产登记制度，明确数据来源、提供者、权利人、使用期限、安全等级、保密要求并准确记录，同时赋予唯一标识，用以证明该数据身份
- 建立数据登记及披露制度，能有效提高数据流通效率，打破“数据垄断”，促进公平竞争

### 建立全流程行业监管机制

政府作为数据安全治理的首要主体，要推动构建政府、企业、社会多方协同的治理模式

- 贯彻落实国家总体安全观，守住数据安全是数据要素流通交易的红线和底线，是开展数据流通交易的首要条件
- 制定配套数据合规管理制度，落实数据从产生、使用到流转全生命周期中各环节责任主体，强化分行业和跨行业协同监管，完善追责机制等配套制度
- 建立完善数据合规机制体制，涵盖数据要素流通使用全过程的合规公证、安全审查、算法审查、监测预警等机制

充分发挥行业协会、第三方服务机构等多方社会力量的协同治理作用，支持开展数据流通相关安全技术研发和服务

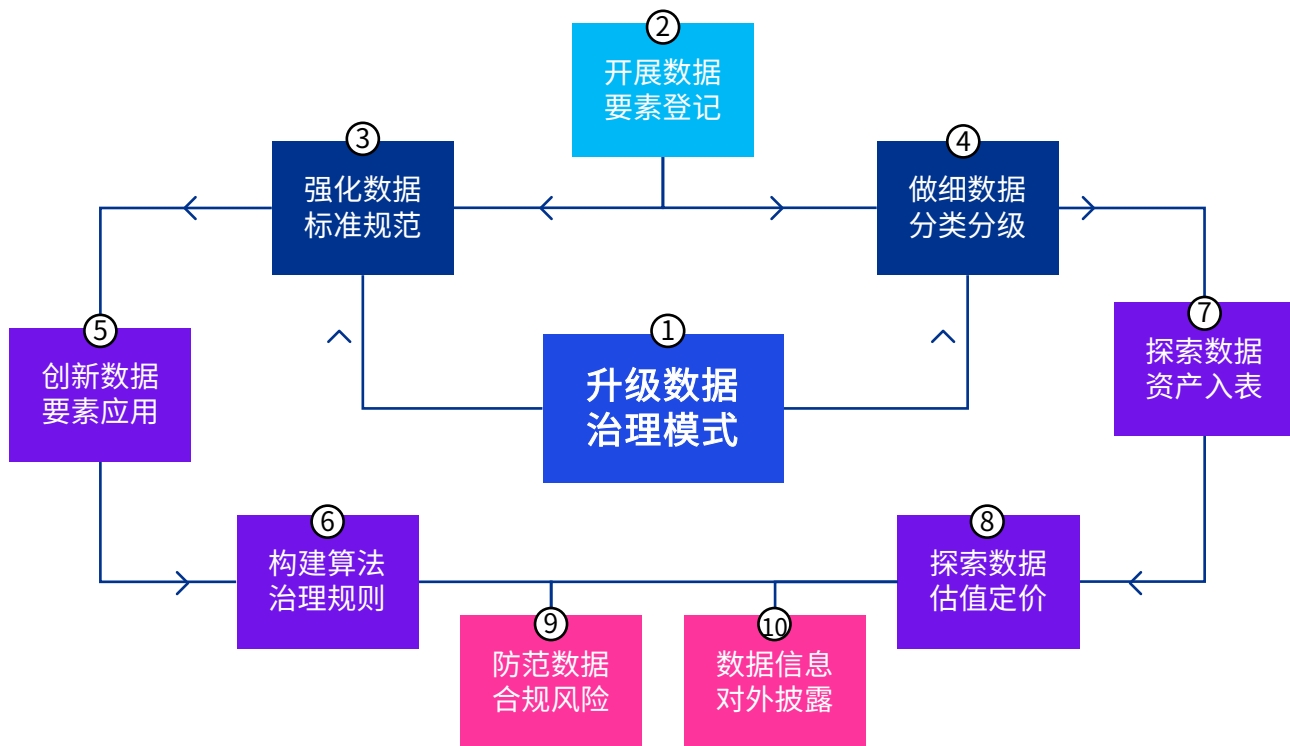


“数据二十条”明确，企业是数据安全治理的关键主体，鼓励企业积极参与数据要素市场建设，围绕数据来源、数据产权、数据质量、数据使用等，推行面向数据商及第三方专业服务机构的数据流通交易声明和承诺制。明确将加快推进数据管理能力成熟度国家标准及数据要素管理规范贯彻执行工作，推动各部门各行业完善元数据管理、数据脱敏、数据质量、价值评估等标准体系。

## 4.2 应对之道建议：十大手段推动企业级新型数据要素治理体系升级

银行沉淀了海量客户信息和经营数据，同时能够连接巨量外部公共数据资源，拥有数据很重要，但更重要的是统筹好发展和安全的理念，发挥数据要素应用首创精神的同时压实数据治理责任，使其承担的社会责任与拥有的权益相匹配，充分运用契合数据要素价值释放的“全新治理体系”将数据充分“聚起来、用起来、活起来”，才能使数据成为基础性战略资源和重要生产要素。

我们认为，构建新型数据治理机制、提升数据应用能力、兑现数据资产价值，银行可从以下十个方面出发，为提升自身要素治理能力以及日后更充分的参与数据流通、实现自身数据价值做好准备：



**第一，升级数据治理模式：**在2018年银保监会发布的数据治理指引的基础上，全面匹配数据要素特征，将已经搭建的企业级数据治理体系上升到要素治理层面，并同时强化党对数据治理的全面领导。

**第二，开展数据要素登记：**在数据资产盘点与统一目录体系构建的基础上，进一步引入与外部数据要素市场衔接的数据流通交易关键要素信息，完善数据资产盘点方案，尽早实现金融机构内部数据资产权属确认。

**第三，强化数据标准规范：**在原有的企业级数据标准规范体系的基础上，进一步站在金融公共数据、金融机构数据以及个人金融数据的视角，提高数据质量要求，强化源头管控，为后续要素流通交易打好质量基础。

**第四，做细数据分类分级：**结合人民银行和银保监会数据分类分级标准，落实到具体数据项颗粒度，一方面实现数据安全与数据共享利用并重，在数据要素流动和数据安全之间建立一种平衡；另一方面，对发现定义的数据进行数据价值和重要性层面的全面梳理和标记，为数据使用、价值挖掘、数据保护提供价值依据。

**第五，创新数据要素应用：**推动数据资产化和数据要素化，用数字化思维创新产品设计、重构业务流程，构建覆盖前中后台的数据驱动业务发展模式，提高大数据分析能力，形成数据闭环和价值转化的高价值生态循环，利用数据发现商机、拓展客户、识别风险、管控成本，推进业务、产品和服务创新。

**第六，构建算法治理规则：**为管控算法偏见、算法同质化、模型缺陷等潜在风险问题，建立金融算法应用评价体系，从安全性、可解释性、精准性和性能等方面设立评估指标和标准规范，在算法建模准备、建模过程、建模应用三个阶段开展算法治理，推动数字金融服务更为贴心、更加智慧、更有温度。

**第七，探索数据资产入表：**数据资源作为资产确认，完成了数据资源从天然属性到经济属性的跨越，金融机构应在数据资产认责基础上，厘清数据资产确认的条件和方式，划定数据资产边界，明确数据资产的会计核算范围；在数据资产评估环节进一步明确数据资产价值评估方式方法，建立数据资产价值评估实施框架。

**第八，探索数据估值定价：**以当前现有数据资产管理流程为基础，对数据资产的建设成本进行测算，对数据产品的成效进行评估，并以此制定数据资产和数据产品的估值定价策略，构建数据资产价值管理体系。

**第九，防范数据合规风险：**建立数据要素全流程合规体系，从而确保流通全流程中数据来源合法、隐私保护到位、流通和交易规范。无论是作为数据供方、数据需方亦或是数商和第三方服务机构，需要围绕数据在本组织内的生命周期和组织外的流通循环，建立起一套完善的数据合规风险管理机制。

**第十，数据信息对外披露：**数据信息对外披露制度是一项数据透明机制，旨在弱化数据寡头对数据的掌控权，增强数据生成者和数据监管者对数据的控制权。金融机构应当将“数据二十条”对外披露要求和《企业数据资源相关会计处理暂行规定（征求意见稿）》数据资源披露要求相结合，建立统一对外披露机制。

## 结语

伴随着“数据二十条”的逐步落实，将围绕“数据二十条”不断衍生各领域、各地区、各行业的数据要素制度文件和配套政策，逐步形成“1+N”数据基础制度体系。在国家政策引领、地方试点推进、企业主体创新等多方合力下，作为基础较好的、有条件的银行业，一定会走在数据要素发展的前列，将有助于金融数据更加合规有序地流通，使得银行的数据资产价值将得到进一步释放。

我们认为，数据资源宝藏中蕴含着巨大生产潜力，未来必将形成以领先银行为代表逐鹿数据要素市场中原的局面，管好、用好数据资源事关转型成败，关键是建立“将数据作为战略资产的管理理念、把数据作为必须生产要素的实践原则以及用数据说话和分析决策的经营思维”，体系化构建并善用数据生产力，才能确保在数据要素市场的领先地位。

*特别鸣谢：感谢杨晗、王亚军、陈琦、李嘉、张桢毅对本文做出的贡献。*



## 毕马威洞察



毕马威“数据二十条”  
解读分析及金融机构应  
对之道 - 上篇



毕马威“数据二十条”  
解读分析及金融机构应  
对之道 - 下篇





# 稳步推进农村中小 银行改革重组及 风险化解



何巍焯  
重组咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



孙伟  
重组咨询服务  
总监  
毕马威中国

## 政策支持力度加大 鼓励农村中小银行积极改革化险

农村中小银行作为微小独立法人，受地区发展水平及业务类型限制，其资本承压能力及风险化解能力有限。近年来，受整体经济环境、内部业务及治理模式等多重影响，部分农村中小银行已演变为高风险机构。党中央、国务院高度重视中小银行深化改革及风险化解的相关工作，并在各地推动试点项目的实施与落地。近期，党中央、监管机构、各省市政府均发布相关文件，按照“因地制宜”、“一省（行）一策”的原则，进一步推动农村中小银行加快推动改革化险，农村中小银行的改革重组及风险化解已成为未来发展趋势。





日期	会议/文件名称	重点内容
2022年2月	《中共中央、国务院关于做好2022年全面推进乡村振兴重点工作的意见》	强化乡村振兴金融服务，强调加快农村信用社改革，完善省（自治区）农村信用社联合社治理机制，转变省联社功能定位，稳妥化解风险。
2022年5月	银保监会新闻通气会	将继续按照稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的基本方针，深入推进农村中小银行改革化险。
2023年1月	银保监会2023年工作会议	加快推动中小银行改革化险，积极稳妥推进城商行、农信社风险化解，稳步推进村镇银行改革重组。
2023年2月	《中共中央、国务院关于做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的意见》	加快农村信用社改革化险，推动村镇银行结构性重组。
2023年3月	《党的二十大报告》	深化金融体制改革，建设现代中央银行制度，加强和完善现代金融监管，强化金融稳定保障体系，依法将各类金融活动全部纳入监管，守住不发生系统性风险底线。
2023年4月	《关于银行业保险业做好2023年全面推进乡村振兴重点工作的通知》银保监办发[2023]35号	加快农村信用社改革化险，推动村镇银行结构性重组。银保监会连续二年就金融支持乡村振兴工作出台相关政策，同时也是对中央一号文的贯彻落实。
2023年4月	中共中央政治局会议	要有效防范化解重点领域风险，统筹做好中小银行、保险和信托机构改革化险工作。
2023年	贵州、甘肃、四川、河南、河北等省份2023年政府工作报告	<p>在各地2023年政府工作报告中，农信社改革、村镇银行重组亦成为“高频词”。</p> <p>贵州省：“加强地方法人金融机构风险防范化解，加快省农信社改革，支持村镇银行规范发展”。</p> <p>甘肃省：“有序推进高风险机构化险，稳妥推进农信社改革，组建甘肃农商联合银行”。</p> <p>四川省：“深化农信系统改革，完成省级农商行组建”。</p> <p>此外，河南、河北、山西、山东、吉林等在内的省份也纷纷在《政府工作报告》中明确表态，将深化农信系统改革作为2023年的工作重点。</p>

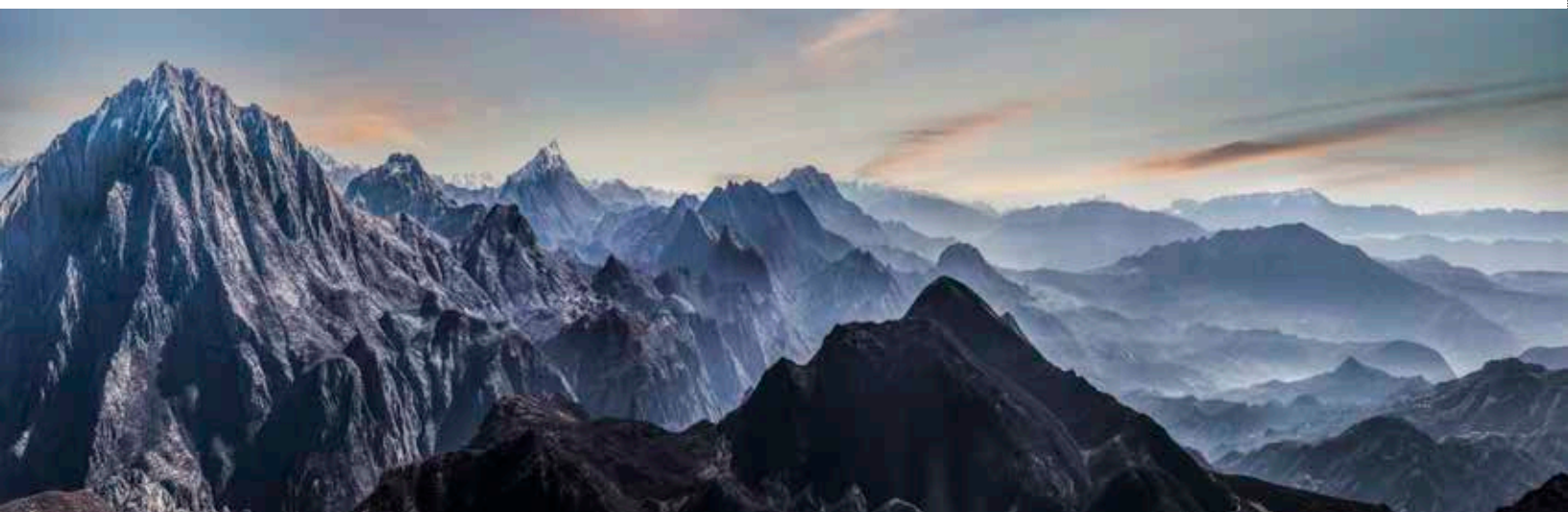
## 农村中小银行改革重组的路径

在以农信社、村镇银行为代表的农村中小银行改革重组浪潮中，选择适合自身情况的改革重组路径成为了成功化解风险的关键点。近年来，为化解地方金融风险、维护地方金融稳定，各地农村中小银行积极探索、实践改革重组及风险化解的路径，并已取得试点成果。农村中小银行改革重组渐成趋势，风险化解明显提速。

### （一）农村信用社改革重组常见路径及市场案例

序号	改革路径	改革内容	案例
1	持股公司模式	省联社以控股或参股的形式对成员行进行管理，自上而下地对股权模式进行改革，明确管理关系。成员行自主经营、自负盈亏、自我约束、自担风险，在经营、管理、人事、财务等方面较为独立。	宁夏黄河农商行通过控股或参股方式管理或服务基层农信社。
2	统一法人模式	省联社及成员行合并成为统一法人（省级农商行），成员行变为统一法人的分支机构。该模式有助于区域内集中资源配置，提升经营管理水平，形成规模优势；统一法人模式更为适用于城乡一体化程度较高、辖内法人机构数量不多、经营良好的地区和机构。	重庆农商行：重庆成功组建全市统一法人的农村商业银行，重庆农商行挂牌成立。
3	联合银行模式	由全省农信法人机构入股组成且具有独立企业法人资格的地方性银行业金融机构，是成员行的联合银行和管理服务银行。该模式改革成本相对较低，保持两级法人地位不变的同时，可以申请业务资质和牌照，拓宽服务内容，提升管理水平和服务能力。	浙江农商联合银行：在浙江省农信联社的基础上组建浙江农商联合银行。

信息来源：中国银行保险监督管理委员会及派出机构官网、各银行公司官网及年报等。



**(二) 村镇银行改革重组常见路径及市场案例**

序号	改革路径	改革内容	案例
1	主发起行增资扩股	对于有出资意愿的主发起行，支持其向所发起设立的村镇银行增资扩股，强化发起行对村镇银行的日常经营支持及股权控制，提高村镇银行的资本充足率及风险防范能力。	长沙银行、郑州银行浦发银行、广州农商行等增持村镇银行股份
2	主发起行吸收合并/收购并改建为分支机构	主发起行吸收合并/收购旗下村镇银行并改建为分支机构，有利于加强风险管理，发挥总分支行组织优势，扩展业务范围，提高管理水平及经营效益。	张家口银行收购衡水区域村镇银行；哈尔滨银行收购巴彦融兴村镇银行、延寿融兴村镇银行
3	村镇银行引入战略投资者	充分调动社会资本参与村镇银行的重组改革，通过引进合规的战略投资者，以市场化的股权定价和流转模式实施股本募集，优化村镇银行的股权结构，完善治理机制。高风险村镇银行可引入地方企业、非银行金融机构参与化解风险，持股比例可超过10%，但主发起行的持股比例不得低于51%。	丰城金融控股集团有限公司受让丰城市新城投资建设有限公司持有的丰城顺银村镇银行10%股权
4	发起行之间股权互换	两家或两家以上的发起行均持有多个村镇银行股份，发起行之间通过交叉转让旗下村镇银行股权，提高其对单个村镇银行的持股比例并变更为该村镇银行的主发起行。在该路径下，发起行可以减少持股的村镇银行数量，同时对村镇银行的持股比例更为集中，有利于进一步强化对村镇银行的经营管理和风险防控。	汇通银行与泉州农商行合作互换旗下村镇银行股权，股权转让之后，罗源汇融村镇银行原主发起行变更为汇通银行，长汀汀州红村镇银行主发起行变更为泉州农商行
5	村镇银行履行破产程序	为了维护金融稳定和市场秩序，防止风险扩散和传染，保护金融消费者的合法权益，村镇银行也可依法履行破产程序。村镇银行破产后，由发起行承接村镇银行的网点、人员、存款及其他主要业务，资金安全、交易安全不受影响。	辽宁太子河村镇银行破产

信息来源：中国银行保险监督管理委员会及派出机构官网、各银行公司官网及公告等。

## 农村中小银行改革重组及风险化解的重难点及破局之道

毕马威近期参与了一系列具有代表性的农村中小银行改革重组及风险化解项目，为客户提供全流程、全方位的重组咨询服务，协助客户解决项目重难点，促进改革平稳落地。

	案例一	案例二
<b>项目内容</b>	A银行吸收合并三家村镇银行	B银行吸收合并两家全资村镇银行
<b>项目背景</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A银行发起设立的村镇银行作为微小法人机构，近年来经营情况不佳</li> <li>除发起行外，3家村镇银行具有多个法人及自然人股东，村镇银行股东对吸收合并事项诉求具有差异性，股权收购工作推进难度大</li> <li>监管机构将该项目作为全国首批微小金融机构风险处置工作试点，要求发起行将该区域3家村镇银行进行收购，纳入分支机构进行管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B银行对其发起设立的两家县域村镇银行进行改革重组，以改善其经营业绩，强化风险管理</li> <li>B银行将上述2家村镇银行通过重组纳入分支机构进行管理</li> <li>2家县域村镇银行下设多个营业网点，涉及多个新设分支机构的运营及管理准备、人员团队、申报材料准备等开业筹备工作</li> </ul>
<b>项目成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毕马威协助两家发起行及村镇银行顺利推进各环节工作，成功取得相关监管批复，达成了化解地方金融风险、维护地方金融稳定的重要目标，实现了从村镇银行到新设支行的平稳过渡。</li> <li>尤其是在全国首批微小金融机构风险处置工作试点项目中，毕马威协助银行积极探索微小金融机构的风险处置工作方式和路径，在合法合规的基础上准确把握试点方向，发挥试点项目的示范性及创新性，为下一步在全国范围推广改革重组及风险化解工作积累了宝贵经验。</li> </ul>	

基于毕马威参与的一系列同类项目经验，农村中小银行改革重组及风险化解项目通常涉及主体多、范围广、专业要求高，银行在项目实际开展过程中面临诸多挑战：

<p><b>01</b></p> <p>项目流程复杂，合规要求高</p> 	<p><b>02</b></p> <p>股权结构复杂及处置难度大</p> 	<p><b>03</b></p> <p>涉及主体多，统筹协调难度大</p> 	<p><b>04</b></p> <p>资金资本双重要求高</p> 	<p><b>05</b></p> <p>影响范围广泛，潜在风险高</p> 
--	--	---	---	--



## 01 项目流程复杂，合规要求高

应对建议：制定方案、压实责任

金融机构尤其是高风险机构的改革重组过程中，涉及范围广、环节多、流程长，且专业要求高。银行需严格遵守各项法律法规要求，履行内部决策程序、对外公告等多个法定程序，并提交多项行政许可申请至监管机构审批，要求各方充分熟悉、掌握法律法规及行政许可事项的审批要求及流程。

- 根据相关法律法规及监管机构的要求，制定详细的实施方案和总体工作计划；
- 分解任务、细化落实，明确各阶段工作目标、工作要求、完成时限及具体分工。

## 02 股权机构复杂及处置难度大

应对建议：依法合规、分类处置

农村中小银行的股东数量多、股权结构分散，且各股东的诉求差异性大，需要与股东进行充分沟通。农村中小银行可能存在经营管理不善、财务及资产质量欠佳、资本不足的情况，导致银行股权价值偏低，与股东对股权价格预期产生偏离，股权处置推进难度大。

此外，部分金融机构还可能存在股权代持、涉诉等复杂情况，存在法律及合规风险，需结合实际情况制定适用的股权处置方案，对处置过程中的合法合规性等要求较高。

- 遵循公平公正、依法合规及市场化等原则进行处置；
- 提前梳理股东情况，分类制定股权处置方案，并加强与股东的沟通和交流：
  - 对于非问题股东：应保护股东合法权益；
  - 对于问题股东：结合具体情况，提前制定处置方案。

## 03 涉及主体多，统筹协调难度大

应对建议：整体把控、统筹协调

改革重组项目通常时间紧、任务重，涉及内外部机构多，导致沟通成本较高、推进难度较大，且各方关注重点存在差异，可能存在信息不对称等情况，需要平衡考虑各利益相关方的诉求，统筹协调及实施压力较大。

- 根据各行的情况，建立合理、高效的工作及沟通机制；
- 设立牵头工作小组对各项工作进程进行整体把控，统筹协调，各主体及职能部门互相支持配合，统一目标，确保同步推进，如期落实；
- 定期/不定期与各方同步项目进展及主要发现，并提出改善方案。

## 04 资金资本双重要求高

应对建议：各方沟通、争取资源

为了增强重组后银行的抗风险能力，大幅减轻银行重组后经营负担，改革重组过程中可能涉及现金收购股权、不良资产处置、银行资本注入或补充等多个环节，且重组后需满足资本充足率、不良资产率等各项监管指标的要求，重组需满足较高的资金及资本要求。除了积极引入新投资者的资金支持外，可能还需通过争取政府及相关方的资源筹集改革化险资金，化险资金注入及退出方式较为复杂。

- 积极引入新投资者，补充资本，进一步提升抵御风险的能力；
- 通过开展清产核资、全面摸清风险底数，真实准确测算资本缺口，与当地政府积极沟通，争取政府及相关方的资源及政策支持；
- 部分银行可能需要结合不良资产处置等方式，减轻银行重组后经营负担，实现轻装上阵。

## 05 影响范围广泛，潜在风险高

应对建议：完善预案、平稳过渡

金融机构由于涉及大量储户、员工，且部分机构可能会因被吸收合并而解散，因此，需谨慎预估项目过程中可能产生的风险及事项，提前制定各类风险预案及交接方案、全程关注舆情监测及管控，稳妥安排员工安置、系统转换等事项，实现平稳过渡。

- 全面梳理改革重组中可能面临的重点事项，制定完善的应急预案，责任落实到岗，并提前安排培训演练，确保高效应对各类突发事件；
- 制定可行的过渡期交接安排，包括但不限于：资产及负债、业务及日常经营、人员、财务、系统等，实现从村镇银行到新设支行的平稳过渡。

## 结语

为认真贯彻党中央、国务院关于有效防范化解重点领域风险、统筹做好中小银行改革化险工作等相关精神，有效提升农村中小银行的金融服务水平、更好地服务乡村振兴战略，农村中小银行开展改革重组及风险化解工作势在必行。农村中小银行在面临发展机遇的同时也迎来了新的挑战，探索一条因地制宜的农村中小银行未来可持续发展路径、实现平稳过渡已成为改革化险成功的关键因素，稳妥解决项目难点、避免不良舆情及负面社会影响的发生亦为稳步推动农村中小银行后续高质量发展奠定坚实基础。

特别鸣谢：感谢陈欢、胡冰冰、周梹芜对本文做出的贡献。



毕马威洞察



【未来银行】新时代，新模式，新融合 | 村镇银行改革重组主题论坛顺利举办





# 新形势下商业银行流动性风险和资产负债管理的新挑战



杨权林  
金融市场业务和市場  
风险管理主管合伙人  
毕马威中国



张晶晶  
金融风险管理咨询  
服务总监  
毕马威中国

## 背景

2023年3月以来，北美多家银行倒闭事件，暴露了流动性风险与资产负债管理不善对银行稳健经营的不利影响，值得我国银行业反思并吸取教训与经验。

2023年3月，政府工作报告定调全年宏观政策走向，保持政策连续性针对性，在当前低利率市场环境下，如何采取更加积极主动的管理手段提升资金使用效率、优化资产负债结构，同时预防流动性风险事件的发生是银行面临的新课题。

中国利率市场化改革日益深化，随着我国存款自律定价机制的市场化程度进一步提升，银行资产端与负债端的利率联动逐渐形成，未来一段时间，叠加低息环境、监管约束等多重影响，可以预见银行的资产负债配置行为也将随之发生改变。银行客户行为对利率变化更加敏感，银行息差收窄逐渐收窄，利率风险逐渐成为影响我国商业银行稳健经营的实质性风险。

2023年2月，我国《商业银行资本管理办法（试行）》（以下简称“资本新规”）公开征求意见，资本新规拟定于2024年1月1日正式实施，这也标志着巴塞尔协议III最终版在中国的全面落地。流动性风险以及银行账簿利率风险作为商业银行面临的重要风险，是资本管理第二支柱的重要组成部分。本次“资本新规”的修订完善了第二支柱监督检查规定，在监管层面对齐现行《商业银行流动性风险管理办法》以及《商业银行银行账簿利率风险管理指引》的管理要求。

在此背景下，我国商业银行应检视自身的流动性风险与银行账簿利率风险管理框架，加强“贴近业务、高效敏捷、前瞻预测”的风险管理能力和分析手段建设，在经营发展、监管合规与风险约束之间的有效平衡，彰显资产负债主动管理在激烈市场竞争环境下服务银行高质量发展的价值。

## 从北美近期银行倒闭事件看流动性风险和资产负债管理的重要性:

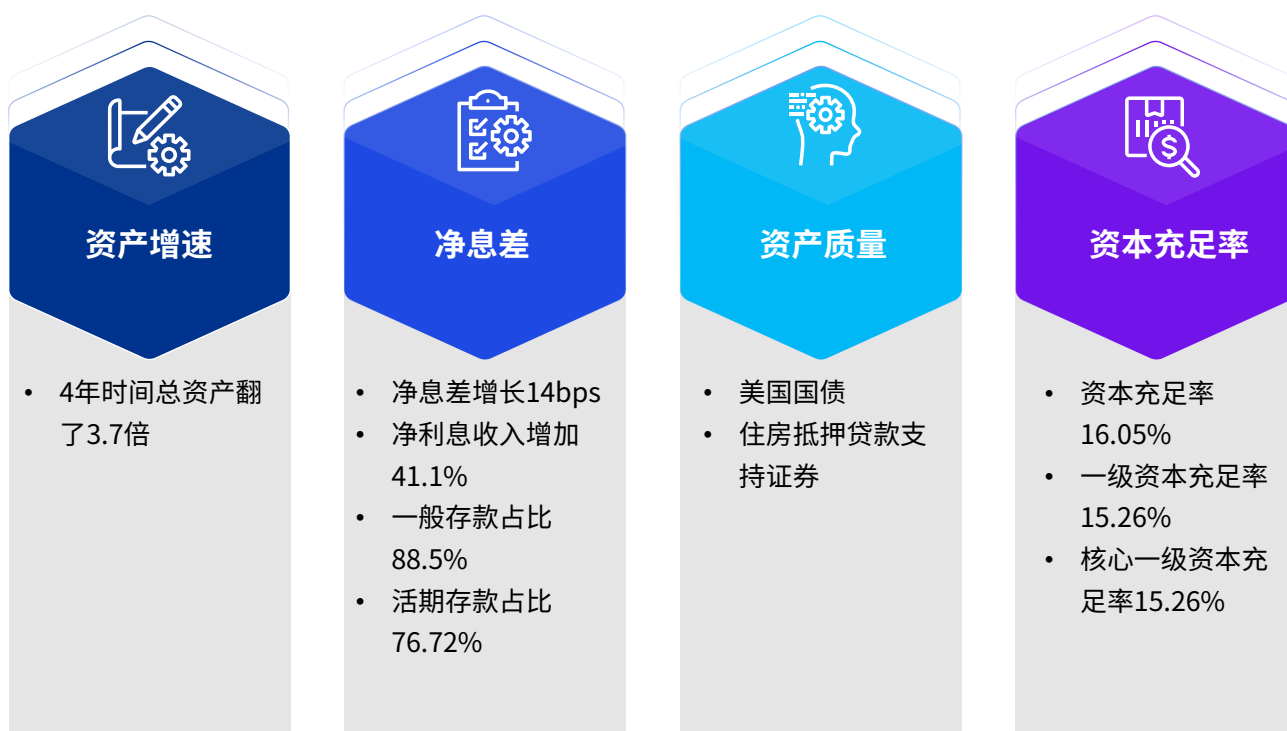
北美近期几家银行倒闭事件是典型的由银行账簿利率风险触发流动性风险的事件，原因可以归结为：



以下我们以其中一家的公开年报数据<sup>32</sup>为基础开展分析。

该银行破产前过去4年间一直处于高速增长时期，总资产翻了3.7倍。尽管2022年美国处于低利率环境下，该银行仍实现了净息差、净利息收入的快速增长，息差贡献方面主要来自于存款，其中活期存款占比高达76.72%。资产质量方面，除贷款外，该银行主要投资于国债、住房抵押贷款支持证券（MBS）等低信用风险资产。按当地监管要求口径计量的资本充足率指标远超监管红线要求。

该银行2022年具体业绩表现如下：



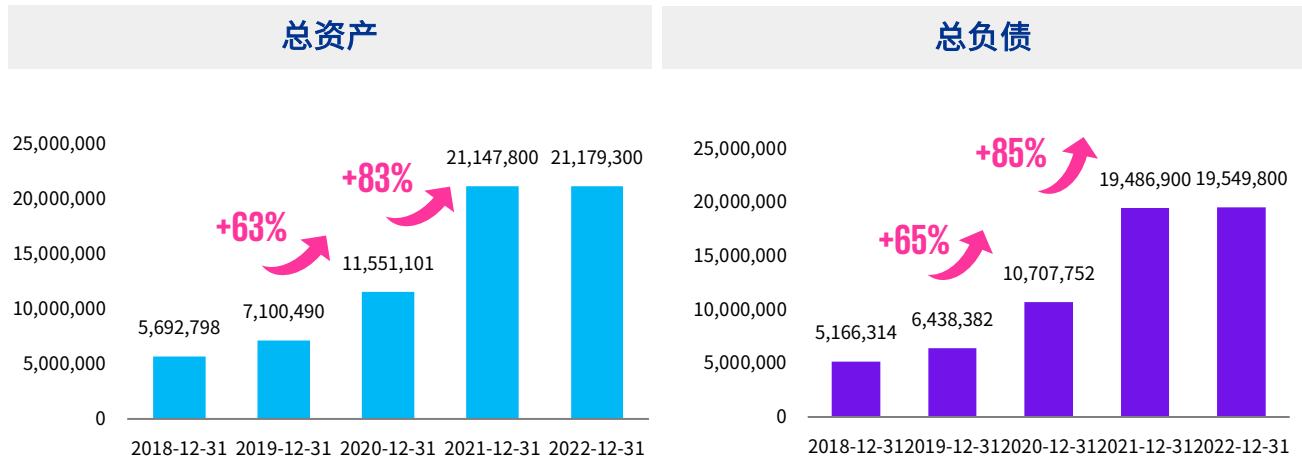
<sup>32</sup> 数据来源：Wind, 该银行 form 10-K



## 01 超出了自身能力的经营

存款三年时间里增长了180%，同期贷款增长123.7%，远超商业银行正常规模增速。其中贷款在资产中的占比从2019年的46%下降到2022年的27.6%，业务经营逐渐偏离了商业银行的主航道，也超越了其能力范围。

(单位：万美元)



## 02 缺乏前瞻性的利率风险研判

2022年5月起美联储进入加息周期，但该银行远远低估了美联储加息的决心和力度。该银行的资产负债结构摆布导致了重定价期限错配严重，银行账簿利率风险凸显：

### 资产端：

- 742.5亿美元贷款中，429.1亿美元的贷款期限少于1年，182.5亿美元的贷款期限在1-5年；
- 可供出售类（AFS）债券投资规模为260.69亿美元，其中期限为1-5年的占比略高于50%；
- 持有到期类（HTM）债券915.21亿美元，其中绝大部分都是期限超过10年的MBS债券。在升息环境下由于MBS底层资产还款速度放缓，进一步拉长了重定价期限。

### 负债端：

- 1731.09亿美元存款几乎全部期限都少于1年，且存款品种为企业活期存款和其他交易类账户存款。这样的重定价期限结构导致负债重定价速度远快于资产，资产负债重定价期限严重不匹配，利率上升时，净利息收入和经济价值均面临损失。

### 03 缺乏审慎的风险偏好

- 在安全性和盈利性之间选择了后者

在加息背景下，市场短期利率高企，利率曲线严重倒挂，导致短期融资成本上升。在利率风险管理方面，由于套期成本上升，该银行2022年公允价值套期规模不升反降。在流动性风险管理方面。尽管该银行据2022年年报披露存在多渠道下尚未使用的融资额度，包括美联储、美国联邦住房贷款银行和其他同业银行，但因短期融资成本上升，该银行最终选择了出售债券和进行股权融资。

- 未按实质重于形式的原则开展风险计量

该银行作为第四类（Category IV）机构，按照当地监管要求，ASF资产的浮亏不需要从核心一级资本净额扣减，造成其核心一级资本充足率、资本充足率虚高。该银行也未按实质重于形式的原则计量浮亏还原后的资本充足率。

### 04 流动性风险管理不善

- 关键流动性风险指标管理缺失

- 当地监管机构对第四类机构没有流动性覆盖率（LCR）和净稳定资金比例（NSFR）的计量要求，该银行也未对这两个关键流动性风险指标进行计量并开展相应的风险管理；
- 据该银行年报披露的信息，该银行仅在“正常经营环境下”匡算流动性资产需求，对流动性危机的考虑严重不足。

- 流动性风险应急管理 with 应急演练不到位

- 该银行2022年末存款余额较2021年末下降8.5%，其中无息存款更是减少36%。科技企业存款减少、大额取现现象时有发生。该银行对于异常业务变动、客户行为的改变没有进行及时预警和应对；
- 危机公关出现严重失误：该银行在融资路演时的只向市场暴露了已经发生的交易和亏损的问题，而没有对流动性问题与市场进行充分沟通。

## 对银行流动性风险和资产负债管理的建议：

建议商业银行吸取北美近期几家银行倒闭事件的经验和启示，在国内银行业资本新规推行的背景下，根据最新的银行账簿利率风险和流动性风险监管指引，完善自身流动性风险、银行账簿利率风险评估标准，按照监管标准对两类风险分别从治理架构，管理政策和流程，风险识别，风险计量，风险限额，压力测试，管理信息系统建设等维度开展实质性的管理能力提升。

## 1) “算对、算准、管活”关键风险指标

精准的指标计量、恰当的限额指标选取与管控是做好资产负债与流动性风险管理的出发点，是一切管理动作的决策基础。建议商业银行完善资产负债管理信息系统或计量工具的建设，通过模型修正和动态现金流分析预测未来不同时点的资金需求，做到“算对、算准、管活”关键风险指标，适当识别本行资产负债结构调整的潜力。依托系统与工具实现前瞻、动态的指标计量，从而实现一线经营部门的业务引导，平衡流动性安全与净息差优化。

采用多种方式建模方法开展市场利率研判、捕捉客户行为对资产负债重定价的影响，开展实质性的银行账簿利率风险计量并设置恰当的限额指标阈值开展风险管控。在表内结构调整方面，提前布局调整本行重点业务资产负债重定价期限错配情况，管控净利息收入波动。在表外对冲方面，随着国内利率衍生品市场活跃度不断提升，全面梳理适用于本行业务的套期保值场景和策略，择机开展套保交易，丰富本行利率风险管理工具箱。

## 2) 适时调优资产负债结构

转变“高速扩张”“规模为王”的传统发展模式，逐步调优资产负债结构。资本新规的推出不仅仅是资本计量方式的变化，通过不同资产赋予的风险权重的变化以及参数底线的影响，使各类风险资产的相对吸引力发生变化，从而使银行的业务经营偏好发生变化。

在这样的背景下，建议商业银行根据资本新规的要求，有序调整资产结构，建立起可以动态平衡业务规模增长需求、满足资本充足率约束、关键流动性风险指标约束和盈利目标要求的资产负债组合管理工具。

### 资产负债结构摆布资源高效配置

#### 价值创造

- 履行公司责任，确保利润稳健增长，为股东持续创造价值

#### 资本约束

- 降低资本消耗
- 提高资本回报率

#### 风险约束

- 利率风险**：树立**负债成本意识**，提升净息差水平，控制净利息收入波动
- 流动性风险**：把握平衡，**确保流动性安全**，避免**流动性过剩**
- 汇率风险**：管理汇率双向波动，控制汇兑损益的报表的影响

## 3) 做实情景模拟/压力测试

资本新规在第二支柱下进一步强调了压力测试的重要性，对银行压力测试提出了全面性、审慎性以及前瞻性的要求。除满足监管要求开展监管情景压力测试外，银行应建立起覆盖本行业务风险点的压力情景、参数，并设置合理的施压阈值。

压力测试作为流动性风险管理的重要工具，商业银行应通过回溯分析压力情景下银行自身资产负债业务所涉及的流动性相关风险因子承压情况，更新相关压力情景和参数。在施压阈值设置方面，风险管理人员应接近业务、接近市场，洞察本行重点业务在正常情景与压力情景下的不同表现，综合运用对本行历史数据分析结果、市场历史数据分析结果、宏观研判结果、模型结果、业务人员反馈等多渠道必要信息合理设置施压阈值。根据压力测试结果开展流动性储备分级管理，确保流动性压力下可通过分级处理流动性储备资产获得足够流动性缓释。

银行账簿利率风险情景变动应符合市场实际，通过历史事件情景、实际利率风险研判、定量利率预测，为各施压参数阈值设置提供合理性依据。

#### 4) 查缺补漏，重检流动性风险应急管理工作

商业银行的流动性风险应急预案不应只停留在制度文档层面。应急预警指标体系的设置、实际可用的应急融资渠道、应急处置顺序应与流动性风险压力测试过程和结果密切结合。预警监测指标体系的设置应具备前瞻性，覆盖流动性风险压力测试过程中发现的所有风险点，通过对货币市场定量、定性分析，识别流动性事件先行性预警指标或预警事件，并开展高频监测。应急处置措施的制定应充分考虑压力测试过程中识别的融资渠道的限制，例如：各类交易每日最大发生额、可发生金额上限、拆借回购等监管上限、变现或质押折扣率等。重视应急演练，通过开展应急演练验证应急处置流程是否顺畅、危机公关是否到位等。

## 结语

新形势为资产负债主动管理打开了空间，也赋予了资产负债管理人员更重的管理责任和更高的能力要求。主动、灵活、前瞻性的资产负债组合管理能力和分析手段将在成为商业银行资产负债管理不可或缺的核心能力。能否更早顺应市场与监管变革、更好地掌握和应用金融科技和模型工具，将是银行提升资产负债管理能力的关键。

特别鸣谢：感谢陶进伟、钱少俊、陈绍新对本文做出的贡献。



毕马威洞察



【未来银行】毕马威组合管理解决方案  
助力银行资产负债管理数字化转型







# 反洗钱的 数字化趋势



周郁  
金融业反洗钱与制裁  
合规服务合伙人  
毕马威中国



陈旭  
金融业反洗钱与制裁  
合规服务总监  
毕马威中国

## 引言

近年来，金融机构的反洗钱工作不再仅满足于符合监管基本要求，而提出了反洗钱管理高质量发展的工作目标。在提升反洗钱工作的高质量发展水平过程中，数字化建设成为金融机构反洗钱重点关注课题。金融机构逐步认识到，数据是反洗钱各项工作的重要基础设施，数据有效性保证了反洗钱的各项工作质量；此外，智能化的模型应用能进一步提升反洗钱工作成效。

不同的金融机构，有着与其反洗钱管理成熟度相匹配的反洗钱数字化提升目标。因此，反洗钱数字化提升目标实现路径需要定制化，从而能够切实有效地赋能业务应用。

我们通过成功服务多家头部机构，发现反洗钱数字化的领先实践正处在创新探索阶段。其中重点方向可以总结为“夯实基础”“提高效能”“智能升华”和“保障安全”四大目标。



## 反洗钱数字化的两大价值驱动：

### 赋能“数字化”高质量发展的外部价值

党的二十大报告指出以“数字中国”建设助力中国式现代化，数字化是提升反洗钱工作质量水平的重要方式。反洗钱数字化的外部驱动力，就来自银行整体机构层面数字化高质量发展的战略需要。

从反洗钱视角，金融机构在日常经营过程中，形成了以客户信息和交易信息为核心的来源广泛、类型多样的海量数据。这些海量数据往往都是反洗钱客户尽职调查及交易监测的线索来源。反洗钱涉及数据范围之广，是金融机构系统应用中较少有的，因而适合作为数字化的抓手，反哺业务应用。反洗钱数字化的外部价值集中体现在以下三大方面：

- 提高金融机构客户信息、交易数据质量，**释放数据应用价值，反哺业务**；
- 提高数据资源利用效能，对机构推进**以数据为核心的金融业数字化转型意义重大**；
- 反洗钱数据是交易监测的基础，及时发现、切断、削弱违法犯罪活动的经济基础，**有利于推动金融行业合规稳健经营**。

### 反洗钱自身管理水平“提质增效”的内部价值

数字化转型在数据收集、分类、整合和分析等方面具有效能优势，能有力推动反洗钱工作高质量、高效率发展，这是反洗钱数字化的内部驱动力。数字化能持续提升反洗钱监测分析能力，进一步完善反洗钱数据使用和管理，构建全覆盖、多维度和高质量的反洗钱大数据体系。

反洗钱数字化“提质增效”的内部价值可以总结为：

- **提高反洗钱效率**，避免重复劳动的同时，快速处理海量数据；
- **提升反洗钱质量**，发现并优先处理调查价值更高的可疑交易预警；
- 合理分配有限的人力资源，**优化合规资源配置**；
- 帮助金融机构**实践风险为本和动态监测**。



## 反洗钱数字化四大提升目标：

我们观察到，处于不同反洗钱数字化成熟度的金融机构，存在不同的数字化痛难点和相应的提升需求。不同金融机构在数字化提升道路上正在寻求不同的提升目标。这些目标实现方法对于不同机构亟需高度定制化，才能适应金融机构各有特色的数字化战略。

图1 反洗钱数字化提升四大目标



### 目标1

#### 夯实基础 – 反洗钱数据治理

数据治理是反洗钱数字化的基石，为反洗钱工作提供数据保障并护航反洗钱有效性。优质的反洗钱数据应完整、准确记录客户身份及交易信息，深度结合机构自身业务，最大化还原业务交易的资金流转实质，为反洗钱工作提供有价值的调查线索。

许多机构已经认识到反洗钱数据治理对于其他反洗钱工作的重要意义与作用。盘活数据资产，提高数据利用率，释放数据应用价值，反哺业务。与此同时，由于反洗钱数据涵盖客户、账户、交易等多方面要素，往往涉及了机构大量的核心数据，具有治理难度大、涉及范围广、牵动部门多等特点。

此外，反洗钱数据治理正在经历由基础向上提升的过程：基础阶段反洗钱数据治理主要关注在基于监管现场检查要素（银发 [2017] 300号文，中国人民银行关于印发《银行业金融机构反洗钱现场检查数据接口规范（试行）》的通知）的数据检核、客户身份信息治理；而进阶阶段则是以数据应用为导向，注重围绕业务场景、交易数据、内部账户的数据治理工作。

以收单业务场景的治理为例：

某A银行作为收单机构，客户为与其建立收单业务关系的特约商户。客户通过POS机进行收款，收单资金先计入A银行收单内部账户；而收单指定结算账户常常是特约商户在他行开立的账户。

因特约商户仅在A银行开展了收单业务但未开立结算账户，故而账户系统未记录该交易；A银行视角下，收单资金动账过程涉及账户均为内部账户。因此，如果简单抓取客户账户系统数据，该笔交易将不能纳入反洗钱监测；此外，通过从海量内部账户记录还原该交易时，还需准确抓取并拼接才能准确还原交易要素信息。

图2 以特约商户“收单”业务为例的交易链路示意



在反洗钱数据治理过程中，需具备以下专业能力：

1

解读内化反洗钱要求：

深度理解反洗钱监测和报送要求，内化和细化关键定义，明确监测和报送边界。

2

熟悉业务、重点治理：

熟悉银行产品实务，从产品特点、资金动账、业务操作等多角度快速定位待治理问题，特别需要对包括跨境业务在内的重点风险丰富经验。

3

数据分析、长效提升：

通过数据链路分析，形成治理方案；沉淀固化数据校验规则，多维度多环节地形成长效的数据治理和提升机制。



## 目标2 提高效能 – 模型定制化开发、验证与调优

反洗钱监管要求金融机构对模型至少每年对监测标准及其运行效果进行一次全面评估，并根据评估结果完善监测标准。在“风险为本”的原则下，金融机构还应在特定情况下及时评估和完善监测标准，包括新产品或新业务以及应对新的洗钱风险形势。反洗钱模型有效性未来将成为金融机构洗钱风险管理工作开展质效的重要试金石。

金融机构内部来看，反洗钱模型对于厂商的依赖性较强，自主分析管理能力较弱，模型缺乏针对性，发现风险和识别可疑或重点可疑的能力一般，同时，大量的低效模型准确率以及冗余预警给金融机构带来了不小的负担。

金融机构正在由粗放的“机械照搬照抄”反洗钱模型，向全面识别、评估自身面临洗钱风险，充分结合机构客户、交易特征的“定制化”精准模型提升。其解决手段集中为：模型定制化开发、模型验证评价，以及模型阈值调优。



### 模型定制化开发：

建设自主的反洗钱模型管理体系，不再完全依赖外部直接采购模型。建立模型管理体系，对模型进行全生命周期管理。

模型定制化开发通常包含两个层次工作：一是对标监管要求（如：银办发【2021】60号文）以及人民银行风险提示，查缺补漏、提升对洗钱风险的基础覆盖率；二是自主收集行内典型和行外公开案例，通过模型定制化开发建设和数据挖掘，提升对洗钱风险的延伸和定向覆盖率。



### 模型验证评价：

未经验证的模型，往往存在不同程度的落地缺陷。一旦落地错误，基于模型输出结果的后续反洗钱工作有效性就失去了其根本基础。

模型验证应从模型概念设计、数据系统流程、模型复现、效果评估等方面，发现模型设计和落地问题，对问题模型规则进行校正。在模型效果评价过程中，构建模型评价指标，进行指标定期监测。并做好履职留痕和记录保存工作。



### 模型调优：

良好的反洗钱模型，应立足于本机构客户特点和交易特征，科学地划定模型阈值。而这需要基于大数据分析和数理统计原理，运用国际金融机构领先的“ATL、BTL调优分析方法”作为基础，辅以先进的数理统计方法提供更科学的统计理论支撑。

- **ATL (Above-The-Line) 向上调优** – 通过对模型（包括多参数调优）的阈值上方进行统计优化分析，向上调优计算统计学角度的最优阈值，提高模型有效性，降低误预警。
- **BTL (Below-The-Line) 向下调优** – 通过对模型阈值下方进行测试评估。评价阈值向下的潜在洗钱风险，包括已知洗钱风险和未知洗钱风险。

在模型调优过程中，有以下三个事项是实现预期调优效果的关键：

- 1) **调优方法论的科学性**：整体调优方法的科学理论依据及长期实践论证，调优过程是否达到行业优秀实践，决定了结果的有效性和可靠程度；
- 2) **优良的统计模型选择**：选择较优的统计模型，有助于提高调优效率，节省调优成本；
- 3) **调优履职过程留痕**：调优的过程记录对于履职留痕意义重大，且有助于复用并提升调优工作自动化程度，辅助长期定期调优以敏捷应对。

## 目标3

### 智能升华 – 模型智能化应用

智能化是数字化的进阶应用，国际和国内反洗钱智能化创新应用具有显著多样性。领先机构在积极探索AI模型在反洗钱模型的应用场景。这些应用场景，大多从三个角度辅助反洗钱工作：挖掘未知洗钱风险，减少冗余低效预警，辅助提升自动化程度。

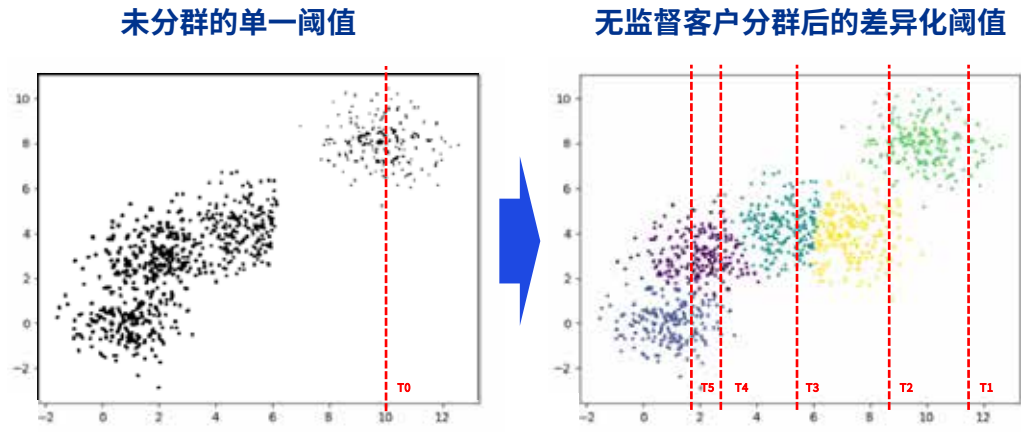
反洗钱智能应用已经全面覆盖可疑交易监测模型、可疑交易审阅及报告、客户风险评级和名单筛查模型，具体应用场景包括客户分群，预警评分，模型调优，阈值调优，团伙挖掘等等。从技术层面应用包括有监督、无监督模型以及自然语言处理（“NLP”）技术应用。

**以无监督客户分群为例**：传统可疑交易监测模型，对不同客户群体采用统一阈值进行交易监测，未能参考不同客户群体间交易行为的差异性。

例如：对私客户群体中，不同身份背景特征的客户交易行为显然不同，相同身份背景客户的交易行为也因开户目的及储蓄消费投资习惯有所不同。

为避免可疑交易监测模型“一刀切”的问题，提升可疑交易监测模型的“风险为本”能力，对客户群体进行细分是国际上常用的有效手段。客户分群方法中，基于无监督学习的客户分群是国际实践较常用的方法。无监督客户分群，较传统简单客户分群一方面更加细分且实践“风险为本”；另一方面，深度结合客户群体交易行为的科学统计方法。在赋予客户画像的同时，关注了客户群体的交易行为习惯。

图4 无监督客户分群的精细化监控



无监督客户分群，不仅适合在可疑交易监测模型应用，其基于客户行为的画像能力，在对高风险客户限制措施管理上也能够很好发挥因“客”制宜的作用。

#### 目标4 保障安全 – 筑牢数据安全保障体系

反洗钱数据安全和保密性是数字化的必要保障和前置条件。《中华人民共和国反洗钱法》及相关法律法规明确规定了金融机构对反洗钱信息安全的法定义务。在反洗钱数字化过程中，金融机构应将反洗钱信息安全纳入信息安全整体统一管理，于此同时，重点治理以下两类反洗钱数据安全常见关注点。

**数据保密和权限管理：**按照分级分类的原则构建完善的数据保护制度，对反洗钱数据强化流程控制和授权管理。强化反洗钱信息的脱敏和严格控制反洗钱信息知悉范围。

**数据出境风险管理：**重点关注反洗钱保密信息的潜在数据出境场景。其中，包括数据在境内运营收集传输、存储至海外的场景；也包括数据存储在国内，境外机构、组织或个人可以访问的场景。

其中，对数据系统共享场景丰富，数据系统流转复杂的机构，往往在数据保密和权限管理方面存在较大挑战。而对于提供大量跨境产品服务，或与境外分支或总部机构交互较多的机构，则需要特别关注数据出境风险。

## 结语

反洗钱的金融科技数字化应用，已经成为金融机构必须考虑的课题。在两大驱动力下，反洗钱数字化的创新探索仍在继续，相信会在反洗钱管理中发挥越来越重要的积极作用。党的二十大报告指出以“数字中国”建设助力中国式现代化，在这样的大背景下，反洗钱数字化未来定将进一步深化、发挥其赋能效应。



# 银行信审的 智能化解决之道



王大鹏  
金融业风险科技  
主管合伙人  
毕马威中国



刘译聪  
金融业风险科技  
总监  
毕马威中国

随着金融科技的发展，银行业务也在不断地向数字化与智能化方向转型。其中，信贷流程中的智能尽调和智能审批是银行数字化转型的重要一环，引领着银行业务数字化转型的新方向，也是各家商业银行致力于加大投入进行探索的新领域。然而，如何以智能化为锚点，从海量数据中提取到对银行业务及风控来说真正关键而有用的信息？如何以数字化路径，全面提升传统尽职调查和信贷审批的作业效率？如何将碎片式简单的分析工具，整合成为集成式精炼的业务支撑工具？这些都是银行在建设对公信审智能化过程中普遍面临的问题痛点，也是毕马威长期以来致力于解决的问题。

## 银行信贷审批现状及痛点

传统的银行信贷审批流程需要投入大量的人力、物力和时间。通常采用规则模型生成一些标签，再以标签为导向进行信息收集工作，常常导致信息收集过于冗余繁杂，或过于精简，形成的信息碎片化与分析工具零散化与不足以应对信审智能化的发展要求。银行想要高质量发展智能信审，首先，需要解决如何将传统的信审材料无纸化与信审流程线上化问题。其次，需要解决如何利用大数据和人工智能技术来提高信贷审批的准确性和效率效能，进而提高风险识别能力。



## 银行对公信贷审批同业发展趋势

为了加速布局对公智能信审赛道，多家银行纷纷开启对公信审数智化转型，市场中的举措多集中于两个方面，一方面，信审材料的无纸化收集与信审流程的线上化处理，即将线下收集的信贷审批资料清单形成统一的采集标准后，再对系统进行模块化改造，并且将客户资料采集与授信审批的作业流程系统打通，客户资料可直接接入外部工商司法征信等数据或者通过证件拍照或扫描直接上传至系统中，通过系统内置的OCR等识别技术，自动抓取关键信息并留存后，对客户信息进行自动化处理。采集客户信息后，系统将作业流转至审查审批人员处，审查审批人员线上进行资料核验、信息审查审批、材料归档等操作，形成完整的线上化流程与规范体系后，信审流程线上化将综合提升工作效率与工作便捷度。

另一方面，设计信审决策基础分析工具。通过引入一些外部数据，从客户的财务、经营、行业等多维度进行科学有效地深入分析，更加全面地了解客户需求、深入洞察客户风险，充分挖掘数据价值、发挥数据效能，从而更加精准地全方位评估客户信用风险，辅助业务分析决策，在缩短整体审批时间的同时，亦可有效的减少人力资源和物力资源投入，降低银行人员成本。但多数银行仅限于对于数据的通用分析。以财务分析为例，大部分银行仅对企业本身的财务数据进行基本的勾稽关系检验与基础的指标校验，缺乏对于财务数据更加领先的全面和深入的分析。又或者以流水分析为例，多数银行集中于基础的账目余额对账，导致信息无法给予决策者有效的风险揭示。



目前，多数银行的信审智能化仅处于起步阶段，局限于以上两种维度，无法满足更加智能化地精准评估客户的信用风险。

## 银行智能信审解决之道

毕马威以丰富的智能信审项目经验和长期的客户服务经验，针对不同类型的银行特色，形成贴合银行实际需求的服务方案，以支持服务目标与银行愿景的顺利达成。

### （一）信审材料无纸化与流程线上化

通过移动设备、客户自动上传等在线渠道，快速收集客户材料，采集客户信息，将专家规则判断与大数据模型相结合，通过算法和模型对客户的信用状况进行综合评估与自动审核，替代线下人工初筛的手工作业等工作，相当于对客户进行一次“线上化准入”。通过对现有系统升级和缺失系统补足，推动端到端业务与管理流程线上化与自动化，使银行可以更加快捷地处理客户的信贷申请，并向客户提供实时的审批进度和结果，可有效提升银行与客户之间的互动频率，提高客户获得感。以及，线上化可以更方便地与客户进行沟通和交流，提升信息交互程度，降低银行与客户之间由于信息不对称带来的沟通成本。此外，线上化还可以提高审批效率和准确性，提升业务标准化程度，减少人工干预环节。降低操作风险，提升整体经营效率。

### （二）信审决策工具智能化

信审数据除客户与银行合作的历史数据以外，还主要包括企业所处的企业的财务数据、经营数据以及行业和区域数据等。

**财务智能分析工具**是整合了多年审计、鉴证、风险领域的丰富财务专家经验，将其与数字科技和人工智能深度结合，从多维度多层次展现企业的财务健康和财报异常情况，支持公开上市企业、不同规模的非上市企业的财务分析。基于财务报表和附注生成的财务类分析指标，以及基于对行业和企业业务中遇到的财务风险案例提炼的新规则，对风险进行系统性的精准捕捉，满足当前和未来不断变化升级的财务风险分析需求。

**经营智能分析工具**是在流水、税务、发票等经营数据的基础上，对数据特征指标做更深层次的解读的同时，与同类企业进行比较，对企业经营健康风险进行判断并挖掘有效识别企业的风险特征，建立风险提示规则。同时，利用经营数据与财报、征信、工商数据进行整合和交叉分析，识别经营健康以及潜在的异常交易，全方位构造企业风险画像，为企业信贷审批业务提供更精准的支持工具。

**行业区域智能分析工具**是基于企业所处行业和区域的深刻理解，结合行业和区域中观数据、行业和区域财报等维度展现行业和所属区域的周期性发展趋势，辅助判断行业和区域整体发展状况。行业与行业之间，区域与区域之间存在财务、经营特征的差异性，根据这些特征设置差异化模型、差异化指标和差异化权重，确保有效捕捉到行业和区域风险的特点，可避免系统性风险的发生。

企业的行业数据、财务数据与经营数据是评价客户信用风险的重要维度之一，结合数据底层生成逻辑，以业务需求为导向，拆解可动态反映企业采购、生产、销售、人员管理等各个环节的经营和趋势指标，全面描绘企业的经营全貌。

在综合了以上各类分析工具的基础上，进一步实现智能化工具结论一键导入与报告一键生成功能，以数字化、智能化的分析手段拨开企业经营的重重迷雾，实现智能信审全流程各节点可视化。

## 银行智能信审展望

建设智能信贷审批对于银行来说，是一个长期且坚定地变革方向。以数字化转型为依托，以大数据分析为手段，保证智能信贷审批的流程线上化、数据精细化、工具高效化，是各家银行致力于通过数据升级、分析升级、系统升级、流程升级、业务升级、能力升级而实现的具象化目标。毕马威的智能信审体系长期致力于帮助银行综合提高信贷审批的效率和准确性，具有国有大行、股份制银行、城商行等丰富的经验，通过不断帮助银行优化信贷产品、业务流程与风险管理效能，从而实现智能信审业务转型，积累量变为质变，以此达成银行信贷服务水平的跨越式发展，更好地满足新时代下客户对银行的金融服务需求。



### 毕马威洞察



风云际会，驭浪前行：数字化零售信贷管理之道



【未来银行】打破数字小微掣肘，赋能小微数字化信贷



毕马威天罡之财务风险分析平台







# 风险管理智能化 的发展趋势与 应用探索



杨眉  
金融业监管与风控  
科技咨询服务总监  
毕马威中国



何紫竞  
金融业监管与风控  
科技咨询服务副总监  
毕马威中国

当前，科技发展日新月异，银行业对进一步数字化、智能化的诉求日益增强。面对这一浪潮，为应对快速的业务发展和激烈的市场竞争，每个行业参与者均在探索出符合自身所处经营环境和发展战略的数字化转型道路。风险管理作为银行业务发展的重要基石，数字化和智能化的风险管理也是大势所趋。

## 风险管理智能化的发展驱动因素

从外部驱动因素来看，数字化经济打破了传统的模型，传统金融机构也亟需提升原有的“慢节奏”信息处理速度。金融监管持续发力，银保监会、人行相继发布的指导意见，对银行数字化转型、风控能力建设提出了更高、更明确的要求。金融科技技术愈发成熟，各类先进风控模型对风险数据有着越来越高的适用性，催生了银行风险管理领域数字化的进一步发展。此外，新冠疫情也促使金融机构通过线上渠道愈加深入地渗透至客户的日常生活。

从内部驱动要求来看，银行开展风险管理数字化转型是适应金融市场变化、提升银行竞争力的战略要求。在新挑战下，银行希望通过打破数据壁垒、下潜风控应用深度，挖掘下沉客户，以“新资产”促进业务发展，也希望通过风险策略联防联控，拓展风控应用广度，以“新场景”打造开放生态。此外，银行在风险管理领域面临诸多作业执行层面的痛点，银行必须建设真正“有用”“好用”的智能风险管理工具，补足作业短板。



## 风险管理智能化的发展趋势

2021年12月，人行印发的《金融科技发展规划（2022-2025年）》提出深化数据与业务场景紧密结合，充分释放数据要素潜能，力争到2025年实现金融科技整体水平与核心竞争力跨越式提升。2022年1月，银保监会发布的《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》指出，数字化风控是推动“业务经营管理数字化”重要一环，通过打造智能风控体系，实现业务发展转型与风险控制的平衡。通过解读监管发文以及对银行业风险管理数字化、智能化实践调研，我们总结了以下共识。

**共识一：“什么是智能风控？”风险管理数字化、智能化的本质是运用新技术对银行传统风险管理架构、流程、机制进行重构，以助力数字金融发展。**

过去传统的狭义观念认为智能风控是基于大数据以线上化模型为主导的系统平台，该观念有两个局限。首先是范围的局限，仅认为零售风控等相对成熟使用大数据和线上化模型的领域适用于智能风控、数字风控。其次是理念的局限，认为智能风控、数字风控等同于系统建设。近年来已经有越来越多的国有银行、股份制银行、区域性银行启动智能风控、数字风控体系规划建设，在定义什么是智能风控时均体现了共识：1) 智能风控是风控流程和机制的变革，2) 智能风控的目标是赋能业务，3) 智能风控覆盖全风险、全业务、全客户、全渠道。例如某国有银行提出“数字风控不是简单的新技术应用，而是适应新商业模式的风控新打法”。

**共识二：“如何建设智能风控？”企业级风险管理中台、企业级风险管理能力是头部银行最频繁提出的建设思路理念。**

2022年银保监会发布《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，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了27条具体措施，引导银行业保险业数字化转型，并强调了建设企业级风险管理平台在银行业务中的重要性价值。

### 发文摘录

#### 业务经营管理数字化

“（十三）着力加强数字化风控能力建设：加快建设与数字化转型相匹配的风险控制体系。建立企业级的风险管理平台…利用人工智能等技术优化各类风险管理系统，将数字化风控工具嵌入业务流程，提升风险监控智能化水平。”

#### 数据能力建设

“（十四）健全数据治理体系。…确立企业级的数据管理部门，发挥数据治理体系建设组织推动和管理协调作用。完善数据治理制度，运用科技手段推动数据治理系统化、自动化和智能化…”

“（十五）增强数据管理能力。…建立企业级大数据平台，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…”

“（十六）加强数据质量控制。…建立企业级数据标准体系，充分发挥数据标准对提升数据质量、打通数据孤岛、释放数据价值的作用…”

#### 科技能力建设

“（十九）提高科技架构支撑能力。…加快推动企业级业务平台建设，加强企业架构设计，实现共性业务功能的标准化、模块化。加快数据库、中间件等通用软件技术服务能力建设，支持大规模企业级技术应用…”

“（二十）推动科技管理敏捷转型。建立能够快速响应需求的敏捷研发运维体系，积极引入研发运维一体化化工具，建设企业级一站式研发协同平台…”

### 解读

### 建设企业级平台

#### 风险管理平台

- 强化前沿技术应用于风险管理业务的能力
- 赋能将数字化风控工具嵌入业务流程

#### 数据管理平台

- 整合内外部数据，实现统一管理、开发、共享
- 提升数据标准、数据质量

#### 业务平台

- 实现共性业务功能的标准化、模块化统一管理
- 支持大规模的企业级技术应用

在实践中，头部银行均认可智能风控的最核心建设思路是打造企业级的智能风控中台，或者企业级的风险管理能力中心，来赋能业务风控和风险管理。例如某国有银行构建四层四端智能风控架构，四层包括管理层、应用层、能力层和基础层，在能力层构建企业级的银行风控能力中心，以支撑应用层的风控场景，另一领先国有银行提出构建智能风控中台的概念，集中风控类服务，实现流程组件和风控组件的分别搭建和互相调用。又例如，某股份制银行及区域银行提出构建智能风控中台，识别企业级的风控工具，覆盖风险识别、计量、监测、报告全链路。从以上实践和监管解读可知，和大数据时代初期的风控应用和场景的创新探索不同，现阶段大部分银行都是在具备一定点状的数字风控的基础上，实现更体系化的建设，并整合为企业级风控能力实现更高效的复用。

**共识三：“达到什么风控目标？”不同客群、不同环节的差异化智能风控目标，最终实现风险“技防”“智控”。**

2022年人民银行发布《金融科技规划》（2022-2025年），着眼于“金融发展”与“风险防控”，对我国金融科技立柱架梁。本次规划突出了数据要素与数字化在金融科技发展中的重要作用，强调了在各业务环节、各业务类型中强化提升风险管理自动化水平的重要性。以信贷业务风险管理智能化为例，银行应根据不同业务的业务定位，从事前、事中、事后精细化、定制化数字化风控工具的建设方式与目标，从辅助人工决策分析开始，最终实现风险管理“人防”向“技防、智控”的转变。

## 发文摘录

### 激活数字化经营新动能

“（十六）健全自动化风险控制机制。事前，运用大数据、人工智能等技术拓展风险信息获取维度，构建以客户为中心的风险全景视图，**智能识别潜在风险点和传导路径，增强风险管理前瞻性和预见性。**事中，加强风险计量、模型研发、特征提取等能力建设，通过智能化评价策略、多维度关系图谱等厘清风险关联关系、研判风险变化趋势，实现对**高风险交易、异常可疑交易等的动态捕捉和智能预警。**事后，通过数字化手段实施自动化交易拦截、账户冻结、漏洞补救等应对措施，持续迭代优化风控模型和风险控制策略，**推动风险管理从“人防”向“技防”“智控”转变，增强风险处置及时性、准确性。**”

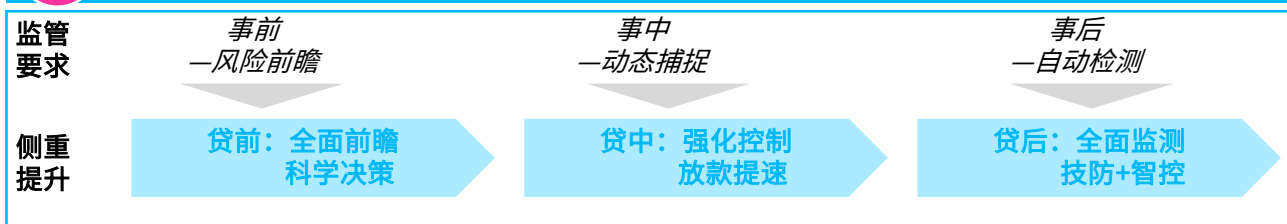
### 加快金融服务智慧再造

“（二十）打造数字绿色的服务体系。在小微金融领域，发挥大数据、人工智能等技术的“雷达作用”，**捕捉小微企业更深层健全数据治理体系。综合利用企业经营、政务、金融等各类数据全面评估小微企业状况，环节银企间信息不对称问题……**”

## 解读

1

基于信贷业务各环节的管理需求，有侧重的制定风控目标



2

针对不同类型业务的特点，精细化风控业务提升目标



## 风险管理智能化的应用

在风险管理智能化应用的实施路径方面，部分国有大行在组织架构调整先行布局，体系化推动智能风控转型，由企业级中台建设开始推进智能风险管理工具的业务场景应用；规模相对较小的银行则在风险管理智能化建设上偏向点状突破、应用导向，在过程中逐渐完善数据、技术能力。

整体而言，风险管理智能化的应用以风控能力的提升为核心，带来风控作业标准化，带来效率、风控能力、管理能力的提升，最终实现业务核心竞争力提升的目标。

以对公信贷业务过程中的智能化风险管理应用为例：在贷前尽职调查环节，银行可通过OCR、NLP等技术实现数据自动引入，通过风险探测初筛工具、客户风险评价工具、引导式尽调提示等实现智能尽调，生成一键尽调报告，有效提高尽职调查效率，提升风险排查的标准化程度和全面程度。在授信审查环节，银行可通过智能准入助手实现授信政策的标准化应用，通过财务分析工具、行业分析工具、项目分析工具、征信分析工具、流水分析工具等智能工具对客户进行“地毯式”的风险探测，系统授信方案智能助手整合授信审批策略，为授信审批人员提供业务决策参考，达到机器协助管控千人一面、聚集风险分析、辅助授信决策的目标。在贷中放款环节，银行可通过放款规则库、校验策略库、合同智能识别、印章智能识别等工具，提高放款审核的效率，实现低风险标准化业务自动放款。在贷后环节，银行通过智能预警、智能监测、高风险项目筛查等工具实现贷后核心风险的管控，通过自动化监测工具和自动化贷后报告提升贷后工作的效率，从而实现贷后管理质效双提升。

除了业务流程风险管理智能化应用，智能化工具对风险管理穿透力的提升也有着关键的作用。通过建设风险管理驾驶舱、风险全景视图、统一报告报表中心，有效实现关键数据一眼清，风险动态监测，消除风险数据割裂，支持管理层快速掌握风险全貌，最终实现对全面管控对象的穿透式管理效果。

在行业中，移动端智能风险管理工具的应用也日益显著。随着科技和硬件的发展，移动端平台从最初的简单批流程工具，逐渐演变成了人机协同风控体系的重要一环。移动端的智能风险管理应用包括现场作业的智能作业引导、定位打卡、双人双签、现场拍照录音录像等，配套OCR和NLP等技术，大幅提升一线业务人员作业的效率 and 标准化程度。同时，移动设备也能有效支持风险监测、风险分析等风险管理工作随时随地的开展，协助风险管理人员在灵活多变的工作环境中履行风险管理工作。

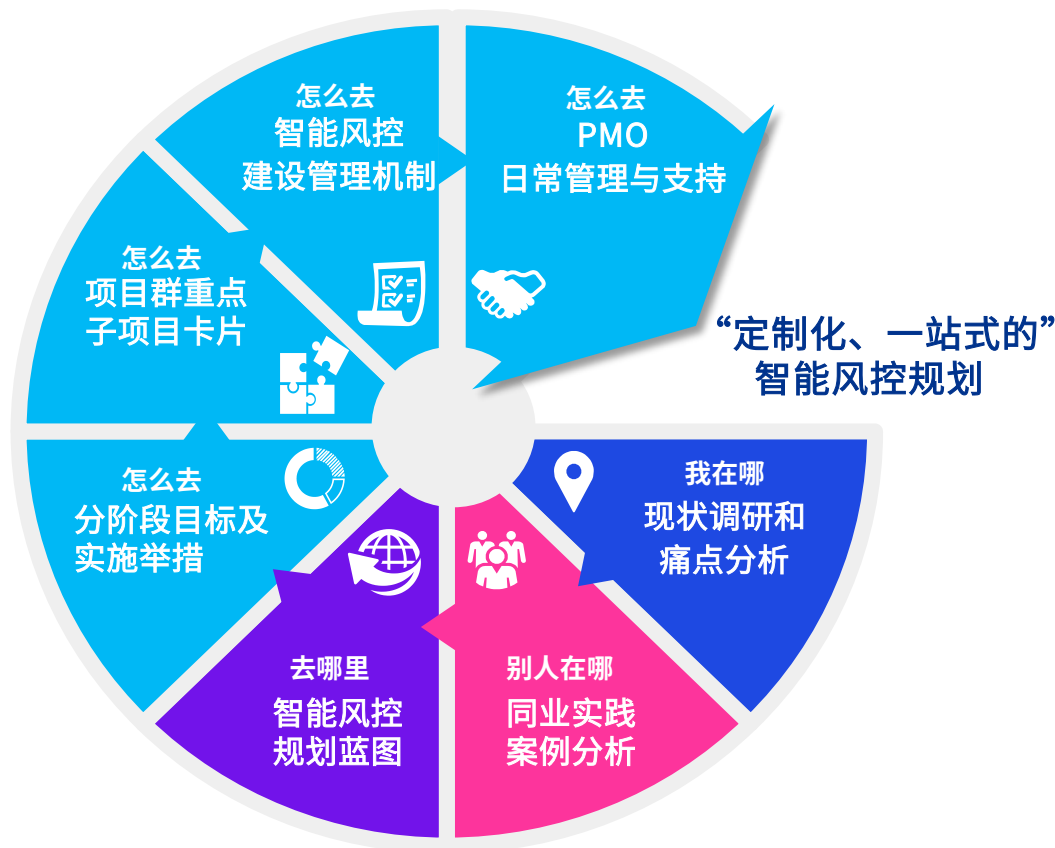


## 毕马威银行智慧风控服务介绍

毕马威银行智慧风控一体化服务在多家国有银行、股份制银行、区域性银行落地了丰富的行业实施案例，获得多个内外部奖项。我们的服务沉淀了丰富的规则、模型、解决方案，结合先进的AI技术场景运用，形成“总体规划—场景化落地方案”的一站式数字化赋能解决方案能力。

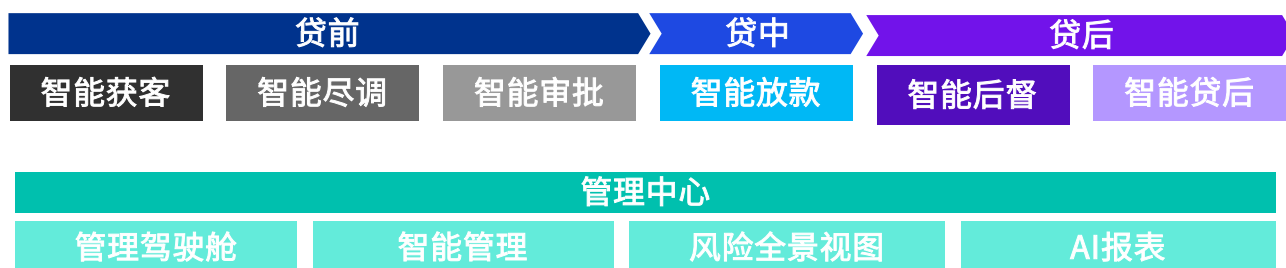
### 1. “定制化、一站式的”智慧风控顶层规划——前瞻蓝图掌控全局，清晰路径有序落地

全面摸底现状痛点，分析同业优秀实践，设计定制化、前瞻性的智慧风控规划蓝图，拆解分阶段目标及实施举措；设计子项目卡片，厘清边界；制定智慧风控建设管理机制，配套PMO管理支持。



### 2. “场景化”智能应用落地方案——速赢与深化应用

提供覆盖信贷全生命周期的智能应用落地方案，包括场景设计、模型开发、功能需求及页面设计等。其中，智能尽调、智能审批和智能贷后是业界内先行突破和速赢的重点领域。



特别鸣谢：感谢赫荣科、夏月、卢籽麟、林意悦对本文做出的贡献。



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	
			百万元		百万元		百万元	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	39,609,657	35,171,383	3,495,171	3,257,755	23,265,872	20,712,964
2	中国建设银行股份有限公司	人民币	34,601,917	30,253,979	2,856,733	2,588,231	21,199,205	18,807,830
3	中国农业银行股份有限公司	人民币	33,927,533	29,069,155	2,668,412	2,414,605	19,765,745	17,175,073
4	中国银行股份有限公司	人民币	28,913,857	26,722,408	2,427,589	2,225,153	17,554,322	15,712,574
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	14,067,282	12,587,873	824,225	794,091	7,210,433	6,454,099
6	交通银行股份有限公司	人民币	12,992,419	11,665,757	1,023,409	964,647	7,314,763	6,574,385
7	招商银行股份有限公司	人民币	10,138,912	9,249,021	945,503	858,745	6,062,913	5,580,885
8	兴业银行股份有限公司	人民币	9,266,671	8,603,024	746,187	684,111	4,995,962	4,440,183
9	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	8,704,651	8,136,757	697,872	670,007	4,916,971	4,801,297
10	中信银行股份有限公司	人民币	8,547,543	8,042,884	665,418	626,303	5,169,952	4,869,033
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	7,255,673	6,952,786	599,928	574,280	4,170,621	4,071,485
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	6,300,510	5,902,069	507,883	482,489	3,582,531	3,316,285
13	平安银行股份有限公司	人民币	5,321,514	4,921,380	434,680	395,448	3,340,177	3,074,009
14	华夏银行股份有限公司	人民币	3,900,167	3,676,287	320,457	298,292	2,281,352	2,221,449
15	广发银行股份有限公司	人民币	3,417,904	3,359,985	261,849	234,501	2,056,093	2,022,379
16	北京银行股份有限公司	人民币	3,387,952	3,058,959	308,473	295,054	1,801,961	1,677,730
17	江苏银行股份有限公司	人民币	2,980,295	2,618,874	208,633	192,227	1,610,853	1,405,709
18	上海银行股份有限公司	人民币	2,878,525	2,653,199	221,054	205,204	1,308,441	1,227,075
19	浙商银行股份有限公司	人民币	2,621,930	2,286,723	162,933	164,169	1,525,030	1,347,239
20	宁波银行股份有限公司	人民币	2,366,097	2,015,548	167,626	149,359	1,049,541	866,160
21	南京银行股份有限公司	人民币	2,059,484	1,748,947	156,256	121,360	947,969	792,022
22	渤海银行股份有限公司	人民币	1,659,460	1,582,708	109,951	106,564	966,555	960,651
23	杭州银行股份有限公司	人民币	1,616,538	1,390,565	98,573	90,071	703,290	589,512
24	徽商银行股份有限公司	人民币	1,580,236	1,383,662	119,608	108,564	766,178	656,222
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,351,861	1,265,851	113,283	104,513	632,677	582,166
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	1,331,595	1,217,259	126,778	117,145	713,921	650,290
27	中原银行股份有限公司	人民币	1,326,736	768,233	89,228	61,210	687,563	390,647
28	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,281,399	1,158,376	101,834	93,768	671,876	614,631
29	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,233,454	1,161,629	81,079	80,027	691,972	657,663
30	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,119,458	1,075,202	75,631	70,470	419,501	362,605
31	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1,088,115	1,007,169	69,751	64,746	618,826	569,382
32	盛京银行股份有限公司	人民币	1,082,413	1,006,126	80,774	79,879	657,975	608,116
33	成都银行股份有限公司	人民币	917,650	768,346	61,343	51,939	487,827	389,626
34	长沙银行股份有限公司	人民币	904,733	796,150	60,243	55,022	427,920	370,833
35	广州银行股份有限公司	人民币	793,932	720,097	52,914	50,900	449,935	389,421
36	天津银行股份有限公司	人民币	761,083	719,904	59,785	56,705	347,429	337,020
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	721,286	618,171	52,276	48,332	368,539	305,967
38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	712,733	645,046	61,174	60,794	286,705	297,418
39	重庆银行股份有限公司	人民币	684,713	618,954	49,337	47,273	352,573	318,062
40	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	671,286	586,675	51,708	47,410	355,306	300,801

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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		净利息收入		手续费净收入		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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
29,870,491	26,441,774	917,989	942,762	693,687	690,680	129,265	133,024	360,483	348,338	25.01%	23.97%
25,020,807	22,378,814	822,473	824,246	643,064	605,420	116,085	121,492	323,861	302,513	28.12%	27.43%
25,121,040	21,907,127	724,868	719,915	589,966	577,987	81,282	80,329	259,140	241,183	31.63%	30.46%
20,201,825	18,142,887	618,009	605,559	460,678	425,142	72,248	81,426	227,439	216,559	27.88%	28.17%
12,714,485	11,354,073	334,956	318,762	273,593	269,382	28,434	22,007	85,224	76,170	61.41%	59.01%
7,949,072	7,039,777	272,978	269,390	169,937	161,693	44,639	47,573	92,149	87,581	28.14%	27.67%
7,590,579	6,385,154	344,783	331,253	218,235	203,919	94,275	94,447	138,012	119,922	32.88%	33.12%
4,788,754	4,355,748	222,374	221,236	145,273	145,679	45,041	42,680	91,377	82,680	29.37%	25.68%
4,893,812	4,463,608	188,622	190,982	133,669	135,958	28,691	29,134	51,171	53,003	27.89%	26.17%
5,157,864	4,789,969	211,392	204,557	150,647	147,896	37,092	35,870	62,103	55,641	30.53%	29.20%
4,051,592	3,825,693	142,476	168,804	107,463	125,775	20,274	27,566	35,269	34,381	35.61%	29.17%
3,917,168	3,675,743	151,632	152,751	113,655	112,155	26,744	27,314	44,807	43,407	27.88%	28.02%
3,352,266	2,990,518	179,895	169,383	130,130	120,336	30,208	33,062	45,516	36,336	27.45%	28.30%
2,094,669	1,927,349	93,808	95,870	74,293	79,605	10,369	9,252	25,035	23,535	30.13%	29.06%
2,169,898	2,094,773	75,154	74,905	55,827	56,970	12,380	10,711	15,528	17,476	35.28%	36.40%
1,945,020	1,723,837	66,276	66,275	51,458	51,397	7,066	5,990	24,760	22,226	26.55%	24.96%
1,658,678	1,478,812	70,570	63,771	52,264	45,480	6,252	7,490	25,386	19,694	24.52%	22.44%
1,598,876	1,472,966	53,112	56,230	38,000	40,438	6,493	9,047	22,280	22,042	23.02%	21.52%
1,681,443	1,415,705	61,085	54,471	47,062	41,952	4,791	4,050	13,618	12,648	27.46%	25.31%
1,310,305	1,062,328	57,879	52,774	37,521	32,697	7,466	8,262	23,075	19,546	37.29%	36.95%
1,261,132	1,087,968	44,606	40,925	26,970	27,103	5,344	5,801	18,408	15,857	29.75%	29.22%
863,934	835,921	26,465	29,194	22,669	25,179	2,569	2,238	6,107	8,630	39.24%	32.88%
937,898	817,233	32,932	29,361	22,857	21,036	4,674	3,608	11,679	9,261	29.64%	27.30%
912,776	783,813	36,230	35,514	28,705	26,856	4,180	4,431	13,398	11,460	26.15%	24.45%
824,947	759,360	28,991	30,842	25,404	26,235	1,913	2,724	10,276	9,560	31.84%	27.52%
714,247	677,377	25,120	23,879	19,629	17,659	2,487	2,837	6,748	6,381	35.84%	37.51%
845,257	455,692	25,611	19,283	21,276	16,693	1,783	1,932	3,650	3,565	39.05%	35.95%
961,370	855,367	25,627	24,164	20,754	19,371	2,156	2,166	10,974	9,698	30.50%	29.95%
910,485	849,767	22,545	23,481	18,582	19,559	1,382	1,319	3,492	3,175	31.37%	26.08%
784,041	723,846	15,261	16,586	12,256	13,433	877	944	7,906	7,578	39.20%	36.81%
700,709	671,495	17,128	16,792	12,731	13,879	1,409	1,442	4,721	4,258	34.72%	31.89%
788,752	754,881	16,153	15,467	12,854	12,388	264	429	980	402	33.80%	36.26%
654,652	544,142	20,241	17,890	16,519	14,422	677	532	10,042	7,831	24.39%	22.80%
589,413	516,186	22,868	20,868	17,967	16,112	1,319	1,064	6,811	6,304	28.30%	28.44%
454,216	414,363	17,153	16,564	13,386	12,666	1,289	1,546	3,339	4,101	24.70%	25.05%
397,765	382,479	15,759	17,694	11,473	12,925	1,686	1,784	3,565	3,196	26.92%	23.81%
526,775	461,945	15,530	13,856	13,252	11,867	507	369	5,167	4,474	28.91%	28.26%
565,587	506,780	12,871	12,320	9,007	10,061	732	697	555	274	39.41%	38.28%
382,594	338,695	13,465	14,515	10,808	11,597	761	769	4,868	4,664	25.25%	21.44%
531,161	462,327	13,745	12,781	11,291	10,367	234	493	5,931	5,589	33.01%	32.34%



	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)	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	11.43%	12.15%	1.73%	1.92%	1.92%	2.11%
2	中国建设银行股份有限公司	人民币	12.27%	12.55%	1.82%	1.94%	2.02%	2.13%
3	中国农业银行股份有限公司	人民币	11.28%	11.57%	1.73%	1.96%	1.90%	2.12%
4	中国银行股份有限公司	人民币	10.81%	11.28%	1.61%	1.62%	1.76%	1.75%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	11.89%	11.86%	2.18%	2.30%	2.20%	2.36%
6	交通银行股份有限公司	人民币	10.33%	10.76%	1.37%	1.47%	1.48%	1.56%
7	招商银行股份有限公司	人民币	17.06%	16.96%	2.28%	2.39%	2.40%	2.48%
8	兴业银行股份有限公司	人民币	13.85%	13.94%	1.83%	2.02%	2.10%	2.29%
9	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	7.98%	8.75%	1.72%	1.77%	1.77%	1.83%
10	中信银行股份有限公司	人民币	10.80%	10.73%	1.92%	1.99%	1.97%	2.05%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6.31%	6.59%	1.51%	1.81%	1.60%	1.91%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	10.27%	10.64%	1.93%	2.07%	2.01%	2.16%
13	平安银行股份有限公司	人民币	12.36%	10.85%	2.67%	2.74%	2.75%	2.79%
14	华夏银行股份有限公司	人民币	9.00%	9.04%	2.07%	2.26%	2.10%	2.35%
15	广发银行股份有限公司	人民币	6.40%	8.52%	1.68%	1.79%	1.81%	1.93%
16	北京银行股份有限公司	人民币	9.60%	10.29%	1.71%	1.80%	1.76%	1.83%
17	江苏银行股份有限公司	人民币	14.79%	12.60%	2.11%	2.03%	2.32%	2.28%
18	上海银行股份有限公司	人民币	11.00%	11.80%	1.57%	1.78%	1.54%	1.74%
19	浙商银行股份有限公司	人民币	9.01%	9.83%	2.02%	2.07%	2.21%	2.27%
20	宁波银行股份有限公司	人民币	15.56%	16.64%	2.20%	2.46%	2.02%	2.21%
21	南京银行股份有限公司	人民币	15.12%	14.85%	1.93%	2.02%	2.19%	2.25%
22	渤海银行股份有限公司	人民币	5.81%	8.88%	1.45%	1.61%	1.50%	1.72%
23	杭州银行股份有限公司	人民币	14.09%	12.33%	1.74%	1.86%	1.69%	1.83%
24	徽商银行股份有限公司	人民币	12.77%	12.33%	1.88%	1.98%	2.11%	2.20%
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.76%	9.87%	1.84%	2.01%	1.97%	2.17%
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	5.81%	6.16%	1.63%	1.67%	1.68%	1.73%
27	中原银行股份有限公司	人民币	4.35%	5.99%	1.89%	2.13%	2.06%	2.31%
28	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.22%	11.39%	1.75%	1.77%	1.83%	1.86%
29	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	4.40%	4.43%	1.71%	2.01%	1.69%	2.00%
30	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	10.82%	11.22%	1.02%	1.18%	1.13%	1.30%
31	厦门国际银行股份有限公司	人民币	7.11%	7.78%	1.10%	1.30%	1.26%	1.46%
32	盛京银行股份有限公司	人民币	1.26%	0.54%	1.40%	1.39%	1.34%	1.40%
33	成都银行股份有限公司	人民币	19.48%	17.60%	2.00%	2.15%	2.04%	2.13%
34	长沙银行股份有限公司	人民币	12.57%	13.26%	2.52%	2.48%	2.41%	2.40%
35	广州银行股份有限公司	人民币	6.70%	9.29%	2.27%	2.16%	2.11%	2.04%
36	天津银行股份有限公司	人民币	6.03%	5.77%	1.48%	1.85%	1.74%	2.12%
37	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	10.07%	9.51%	1.90%	2.06%	2.02%	2.18%
38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	0.04%	0.55%	1.58%	1.74%	1.55%	1.78%
39	重庆银行股份有限公司	人民币	10.20%	10.99%	1.59%	1.93%	1.74%	2.06%
40	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	12.41%	14.37%	1.99%	2.12%	2.02%	2.13%

本刊数据参考各银行公开披露的2022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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
1.38%	1.42%	2.90%	2.92%	209.47%	205.84%	19.26%	18.02%	15.64%	14.94%	14.04%	13.31%
1.38%	1.42%	3.34%	3.40%	241.53%	239.96%	18.42%	17.85%	14.40%	14.14%	13.69%	13.59%
1.37%	1.43%	4.16%	4.30%	302.60%	299.73%	17.20%	17.13%	13.37%	13.46%	11.15%	11.44%
1.32%	1.33%	2.50%	2.49%	188.73%	187.05%	17.52%	16.53%	14.11%	13.32%	11.84%	11.30%
0.84%	0.82%	3.26%	3.43%	385.51%	418.61%	13.82%	14.78%	11.29%	12.39%	9.36%	9.92%
1.35%	1.48%	2.44%	2.46%	180.68%	166.50%	14.97%	15.45%	12.18%	13.01%	10.06%	10.62%
0.96%	0.91%	4.32%	4.42%	450.79%	483.87%	17.77%	17.48%	15.75%	14.94%	13.68%	12.66%
1.09%	1.10%	2.59%	2.96%	236.44%	268.73%	14.44%	14.39%	11.08%	11.22%	9.81%	9.81%
1.52%	1.61%	2.42%	2.31%	159.04%	143.96%	13.65%	14.01%	10.98%	11.29%	9.19%	9.40%
1.27%	1.39%	2.55%	2.50%	201.19%	180.07%	13.18%	13.53%	10.63%	10.88%	8.74%	8.85%
1.68%	1.79%	2.39%	2.60%	142.49%	145.30%	13.14%	13.64%	10.91%	10.73%	9.17%	9.04%
1.25%	1.25%	2.35%	2.34%	187.93%	187.02%	12.95%	13.37%	11.01%	11.41%	8.72%	8.91%
1.05%	1.02%	3.04%	2.94%	290.28%	288.42%	13.01%	13.34%	10.40%	10.56%	8.64%	8.60%
1.75%	1.77%	2.80%	2.67%	159.88%	150.99%	13.27%	12.82%	11.36%	10.98%	9.24%	8.78%
1.64%	1.41%	2.72%	2.63%	165.83%	186.27%	12.96%	12.37%	10.66%	9.84%	8.81%	7.93%
1.43%	1.44%	3.00%	3.03%	210.04%	210.22%	14.04%	14.63%	12.86%	13.45%	9.54%	9.86%
0.94%	1.08%	3.41%	3.33%	362.07%	307.72%	13.07%	13.38%	10.87%	11.07%	8.79%	8.78%
1.25%	1.25%	3.64%	3.76%	291.61%	301.13%	13.16%	12.16%	10.09%	9.95%	9.14%	8.95%
1.47%	1.53%	2.67%	2.68%	182.19%	174.61%	11.60%	12.89%	9.54%	10.80%	8.05%	8.13%
0.75%	0.77%	3.79%	4.03%	504.90%	525.52%	15.18%	15.43%	10.71%	11.28%	9.75%	10.16%
0.90%	0.91%	3.57%	3.63%	397.20%	397.34%	14.31%	13.54%	12.04%	11.07%	9.73%	10.16%
1.76%	1.76%	2.65%	2.39%	150.95%	135.63%	11.50%	12.35%	9.94%	10.76%	8.06%	8.69%
0.77%	0.86%	4.36%	4.86%	565.10%	567.71%	12.89%	13.62%	9.77%	10.40%	8.08%	8.43%
1.49%	1.78%	4.11%	4.27%	276.57%	239.74%	12.02%	12.23%	9.53%	9.54%	8.60%	8.45%
1.22%	1.25%	4.36%	4.27%	357.74%	340.25%	15.62%	14.77%	13.84%	12.98%	13.10%	12.47%
1.81%	2.12%	2.76%	3.22%	152.46%	151.56%	11.99%	12.11%	11.34%	11.36%	8.43%	8.67%
1.93%	2.18%	3.03%	3.35%	157.08%	153.49%	11.83%	13.30%	9.47%	10.39%	7.98%	8.70%
0.94%	0.95%	4.21%	4.20%	445.32%	442.50%	15.46%	15.28%	12.99%	13.10%	12.96%	13.06%
2.11%	1.83%	3.31%	3.06%	156.93%	167.04%	12.59%	13.09%	10.56%	11.06%	9.21%	9.68%
1.06%	1.17%	3.31%	3.76%	310.97%	322.76%	15.68%	16.05%	12.94%	13.03%	12.94%	13.03%
1.26%	1.06%	2.08%	2.12%	168.42%	202.73%	11.69%	11.73%	10.35%	10.44%	9.03%	9.44%
3.22%	3.28%	4.52%	4.29%	140.30%	130.87%	11.52%	12.12%	9.86%	10.54%	9.86%	10.54%
0.78%	0.98%	3.89%	3.95%	501.57%	402.88%	13.15%	13.00%	9.39%	9.84%	8.47%	8.70%
1.16%	1.20%	3.61%	3.56%	311.09%	297.87%	13.41%	13.66%	10.80%	10.90%	9.70%	9.69%
2.16%	1.57%	3.35%	2.96%	155.32%	189.43%	14.00%	13.26%	10.09%	10.16%	9.13%	9.16%
1.84%	2.41%	2.93%	3.72%	159.27%	154.26%	12.80%	13.49%	10.39%	10.74%	10.38%	10.73%
1.48%	1.65%	4.22%	3.90%	285.37%	235.97%	13.98%	14.15%	10.72%	11.33%	10.72%	11.33%
2.89%	2.88%	5.25%	4.68%	181.54%	162.45%	11.91%	12.54%	10.69%	11.33%	8.64%	9.28%
1.38%	1.30%	2.91%	3.56%	211.19%	274.01%	12.72%	12.99%	10.50%	10.45%	9.52%	9.36%
0.90%	0.84%	2.87%	3.08%	318.50%	365.08%	15.31%	16.06%	13.35%	14.01%	12.65%	13.20%

	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	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
41	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	657,690	593,361	51,128	47,379	332,668	298,713
42	贵阳银行股份有限公司	人民币	645,998	608,687	56,667	52,348	286,232	255,866
43	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	596,845	574,212	58,171	53,057	249,043	243,115
44	郑州银行股份有限公司	人民币	591,514	574,980	50,773	57,766	332,516	290,467
45	吉林银行股份有限公司	人民币	561,410	488,335	39,642	38,064	387,155	349,471
46	东莞银行股份有限公司	人民币	538,419	482,784	34,755	29,755	291,087	270,675
47	贵州银行股份有限公司	人民币	533,781	503,880	41,471	38,988	294,917	251,117
48	青岛银行股份有限公司	人民币	529,614	522,250	35,816	32,635	269,628	245,035
49	苏州银行股份有限公司	人民币	524,549	453,029	38,529	32,646	251,052	213,636
50	江西银行股份有限公司	人民币	515,573	508,560	46,048	40,917	312,297	278,278
51	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	510,997	462,710	39,553	37,361	307,130	269,567
52	齐鲁银行股份有限公司	人民币	506,013	433,414	35,302	32,357	257,906	217,245
53	汉口银行股份有限公司	人民币	505,731	468,756	32,230	30,939	284,466	250,088
54	桂林银行股份有限公司	人民币	497,108	442,558	36,398	25,093	290,427	247,661
55	河北银行股份有限公司	人民币	489,212	441,603	43,786	33,936	301,396	275,169
56	九江银行股份有限公司	人民币	479,704	461,503	35,628	34,684	280,297	250,470
57	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	473,862	438,748	36,414	27,724	340,809	266,264
58	大连银行股份有限公司	人民币	472,053	455,700	30,814	30,270	254,630	244,921
59	湖南银行股份有限公司	人民币	448,723	425,984	34,893	33,017	260,698	250,809
60	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	443,276	405,724	32,927	31,061	228,983	206,461
61	浙江网商银行股份有限公司	人民币	441,089	425,831	21,497	17,940	232,246	179,748
62	长安银行股份有限公司	人民币	437,053	378,181	28,318	22,187	259,556	224,607
63	兰州银行股份有限公司	人民币	435,926	400,341	31,613	28,712	227,682	217,295
64	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	434,791	430,438	35,574	34,164	240,861	232,984
65	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	416,491	360,532	26,385	23,288	229,284	197,582
66	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	415,630	346,869	30,106	26,990	273,092	232,851
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	412,972	372,758	23,809	23,255	242,738	216,378
68	广东华兴银行股份有限公司	人民币	410,435	374,424	24,537	21,948	211,292	189,541
69	温州银行股份有限公司	人民币	409,871	324,797	20,729	19,987	220,760	173,272
70	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	407,177	372,754	32,648	30,129	194,561	191,866
71	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	406,213	338,581	17,363	16,371	216,911	195,638
72	西安银行股份有限公司	人民币	405,839	345,864	29,186	27,541	190,139	182,309
73	湖北银行股份有限公司	人民币	403,545	351,120	29,384	27,942	218,329	181,960
74	昆仑银行股份有限公司	人民币	387,322	355,234	37,050	35,352	198,310	176,958
75	甘肃银行股份有限公司	人民币	377,202	358,505	32,565	32,019	214,272	201,354
76	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	376,953	312,657	27,303	23,935	240,584	203,145
77	台州银行股份有限公司	人民币	371,855	316,158	27,412	24,907	215,725	193,165
78	厦门银行股份有限公司	人民币	371,208	329,495	24,192	22,757	200,790	175,351
79	富滇银行股份有限公司	人民币	345,701	322,015	23,623	19,879	198,845	182,450
80	威海市商业银行股份有限公司	人民币	343,703	304,521	20,048	19,157	165,388	143,961

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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		净利息收入		手续费净收入		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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
465,689	419,066	13,236	12,996	10,933	10,533	686	792	5,932	5,590	34.78%	34.18%
393,013	367,428	15,643	15,004	13,831	12,993	414	664	6,107	6,045	26.80%	27.46%
322,664	308,794	14,937	12,462	8,699	7,608	2,305	2,489	6,037	3,923	49.00%	62.50%
341,798	321,574	15,101	14,801	12,254	11,949	791	1,242	2,422	3,226	22.99%	22.98%
436,761	379,435	9,926	11,085	8,814	9,466	1,022	661	1,735	1,981	43.83%	39.30%
369,588	322,651	10,279	9,511	7,775	7,286	890	881	3,834	3,316	35.22%	34.55%
326,324	305,521	11,990	11,737	10,094	9,514	363	428	3,829	3,706	30.68%	31.09%
348,043	317,966	11,644	11,136	8,288	7,646	1,445	1,955	3,083	2,923	34.97%	33.91%
323,585	278,343	11,763	10,829	8,341	7,533	1,317	1,222	3,918	3,107	33.33%	32.02%
352,711	343,726	12,714	11,144	9,624	8,762	642	699	1,550	2,070	27.50%	31.46%
368,747	324,068	12,532	11,760	9,863	9,701	751	921	3,314	2,964	29.15%	28.52%
357,426	298,458	11,064	10,167	8,575	7,485	1,235	947	3,587	3,036	26.46%	26.27%
352,016	316,405	8,370	6,802	6,784	4,674	510	802	1,953	1,248	32.90%	35.09%
346,959	302,709	10,295	9,512	8,710	8,534	40	90	1,624	1,341	40.30%	35.70%
372,531	311,974	10,429	9,808	8,706	9,168	96	334	2,424	2,071	30.28%	28.94%
377,340	344,851	10,870	10,347	8,594	8,457	842	693	1,615	1,729	28.91%	28.57%
356,911	302,874	35,364	26,989	24,970	17,982	9,284	8,708	8,937	6,884	22.30%	25.87%
310,452	303,183	5,775	7,940	3,873	5,980	738	762	651	802	42.99%	33.11%
267,245	257,875	10,929	11,507	9,282	9,891	618	506	3,087	3,076	28.29%	24.82%
306,587	266,105	9,098	8,406	7,452	7,108	343	624	3,459	3,562	29.24%	34.92%
258,432	198,964	15,686	13,903	11,124	10,017	3,874	3,779	3,538	2,092	20.80%	34.60%
351,083	289,997	8,806	8,255	8,778	8,305	(329)	(577)	2,123	1,896	34.64%	34.05%
323,070	305,655	7,450	7,836	5,888	6,013	365	384	1,734	1,566	31.24%	29.05%
286,320	268,823	9,944	10,297	7,839	8,048	459	492	2,317	3,066	30.34%	29.22%
271,476	239,584	8,544	7,823	6,329	6,218	269	287	2,522	2,021	31.91%	29.69%
315,361	262,813	10,699	9,664	9,285	8,135	202	404	3,470	2,642	28.24%	29.33%
298,813	265,854	8,457	8,445	7,562	7,685	63	(1)	1,328	1,062	43.36%	41.54%
296,881	269,453	8,899	9,118	6,343	6,354	714	493	3,312	3,129	31.14%	38.11%
298,945	223,649	5,710	5,542	4,348	4,123	363	271	918	198	39.00%	38.86%
286,576	256,536	8,901	8,249	6,642	6,311	750	823	2,600	2,530	31.57%	32.75%
301,277	263,577	6,366	6,005	4,871	4,691	238	115	1,861	1,653	44.49%	45.51%
287,676	234,724	6,568	7,203	5,508	5,993	407	560	2,424	2,804	28.92%	26.06%
301,562	254,818	8,937	7,673	7,654	6,653	280	99	2,156	1,756	28.78%	29.64%
242,793	209,034	6,744	6,032	7,078	5,649	(1,513)	(1,203)	2,754	2,536	36.67%	36.30%
279,039	263,233	6,527	6,278	5,068	4,924	400	351	601	571	34.26%	34.52%
274,990	219,553	14,834	12,681	12,731	10,906	432	219	4,228	3,536	46.32%	44.59%
289,576	241,518	11,220	11,186	10,333	10,344	(2)	50	3,991	3,943	43.86%	36.79%
207,015	185,524	5,895	5,316	4,790	4,430	432	376	2,506	2,169	34.30%	34.56%
230,400	211,061	5,974	5,794	5,172	5,046	81	82	737	613	39.85%	39.69%
234,487	206,842	8,291	7,377	6,451	6,048	677	592	1,906	1,745	21.80%	20.50%

	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)	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
41	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	11.72%	12.87%	1.89%	1.90%	1.92%	1.96%
42	贵阳银行股份有限公司	人民币	11.82%	13.34%	2.12%	2.11%	2.27%	2.26%
43	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	10.90%	7.50%	1.41%	1.26%	1.70%	1.60%
44	郑州银行股份有限公司	人民币	3.53%	7.17%	2.18%	2.24%	2.27%	2.31%
45	吉林银行股份有限公司	人民币	4.47%	5.32%	1.85%	2.17%	1.87%	2.24%
46	东莞银行股份有限公司	人民币	12.91%	12.36%	1.72%	1.82%	1.67%	1.79%
47	贵州银行股份有限公司	人民币	9.23%	9.88%	2.28%	2.37%	2.22%	2.29%
48	青岛银行股份有限公司	人民币	8.95%	10.40%	1.85%	1.87%	1.76%	1.79%
49	苏州银行股份有限公司	人民币	11.52%	9.96%	1.93%	1.98%	1.87%	1.91%
50	江西银行股份有限公司	人民币	3.62%	5.74%	1.91%	1.88%	1.98%	1.94%
51	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	9.31%	9.47%	未披露	2.29%	未披露	2.33%
52	齐鲁银行股份有限公司	人民币	11.92%	11.40%	1.87%	1.93%	1.96%	2.02%
53	汉口银行股份有限公司	人民币	6.44%	4.91%	1.28%	0.92%	1.42%	1.05%
54	桂林银行股份有限公司	人民币	5.28%	5.46%	1.74%	2.23%	1.89%	2.45%
55	河北银行股份有限公司	人民币	7.31%	6.84%	2.73%	3.29%	2.39%	2.86%
56	九江银行股份有限公司	人民币	5.81%	6.48%	1.93%	1.92%	1.91%	2.00%
57	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	27.87%	28.24%	5.47%	4.55%	5.68%	4.75%
58	大连银行股份有限公司	人民币	2.13%	2.83%	0.85%	1.32%	1.05%	1.57%
59	湖南银行股份有限公司	人民币	10.06%	10.76%	2.02%	2.27%	2.17%	2.43%
60	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	10.81%	11.48%	1.88%	2.04%	1.91%	2.04%
61	浙江网商银行股份有限公司	人民币	21.34%	15.51%	2.41%	2.57%	2.59%	2.76%
62	长安银行股份有限公司	人民币	9.65%	10.54%	1.99%	2.31%	2.19%	2.47%
63	兰州银行股份有限公司	人民币	5.77%	5.76%	1.65%	1.74%	1.58%	1.72%
64	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	6.97%	10.63%	2.01%	2.18%	2.00%	2.16%
65	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	11.19%	10.10%	2.26%	2.22%	1.95%	2.13%
66	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	12.72%	11.20%	2.31%	2.36%	2.59%	2.64%
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	5.64%	4.58%	1.89%	2.27%	1.98%	2.32%
68	广东华兴银行股份有限公司	人民币	15.49%	16.47%	2.08%	2.38%	1.86%	2.05%
69	温州银行股份有限公司	人民币	4.51%	1.11%	0.83%	0.92%	1.23%	1.39%
70	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	8.28%	8.89%	1.61%	1.75%	1.75%	1.86%
71	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	11.03%	10.89%	未披露	1.42%	1.69%	1.48%
72	西安银行股份有限公司	人民币	8.57%	10.59%	1.54%	1.76%	1.66%	1.91%
73	湖北银行股份有限公司	人民币	7.52%	6.81%	1.91%	2.12%	2.06%	2.17%
74	昆仑银行股份有限公司	人民币	7.62%	7.33%	2.11%	1.88%	2.18%	1.94%
75	甘肃银行股份有限公司	人民币	1.87%	1.81%	1.21%	1.48%	1.45%	1.65%
76	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	16.50%	15.91%	3.66%	3.37%	3.83%	3.61%
77	台州银行股份有限公司	人民币	16.41%	18.51%	2.87%	3.42%	3.09%	3.55%
78	厦门银行股份有限公司	人民币	11.38%	10.98%	1.47%	1.52%	1.53%	1.62%
79	富滇银行股份有限公司	人民币	3.65%	3.19%	1.60%	1.79%	1.66%	1.77%
80	威海市商业银行股份有限公司	人民币	8.63%	8.55%	1.94%	2.12%	2.07%	2.24%

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
0.90%	0.84%	3.37%	3.15%	373.83%	375.34%	15.98%	16.29%	13.74%	13.94%	13.70%	13.90%
1.45%	1.45%	3.79%	3.94%	260.86%	271.03%	14.16%	13.96%	12.02%	11.75%	10.95%	10.62%
0.21%	0.17%	1.50%	1.50%	748.20%	907.50%	16.70%	15.70%	15.80%	14.80%	15.80%	14.80%
1.88%	1.85%	3.12%	2.90%	165.73%	156.58%	12.72%	15.00%	11.63%	13.76%	9.29%	9.49%
1.52%	1.62%	2.43%	2.59%	151.06%	151.67%	11.63%	12.97%	10.30%	11.28%	9.37%	10.24%
0.93%	0.96%	2.38%	2.49%	254.30%	259.48%	13.42%	13.32%	9.75%	9.34%	8.56%	8.64%
1.47%	1.15%	5.17%	4.90%	351.21%	426.41%	13.82%	13.78%	11.91%	11.79%	11.20%	11.79%
1.21%	1.34%	2.65%	2.64%	219.77%	197.42%	13.56%	15.83%	10.69%	11.04%	8.75%	8.38%
0.88%	1.11%	4.67%	4.70%	530.81%	422.91%	12.92%	13.06%	10.47%	10.41%	9.63%	10.37%
2.18%	1.47%	3.88%	2.76%	178.05%	188.26%	14.00%	14.41%	12.82%	11.80%	9.65%	9.66%
1.04%	1.33%	未披露	2.94%	281.53%	221.40%	13.71%	13.98%	10.90%	11.03%	9.22%	9.25%
1.29%	1.35%	3.63%	3.43%	281.06%	253.95%	14.47%	15.31%	11.35%	11.63%	9.56%	9.65%
2.64%	2.85%	3.71%	3.86%	140.63%	135.45%	11.24%	12.29%	9.75%	10.47%	8.08%	8.70%
1.59%	1.69%	2.28%	2.43%	143.55%	144.26%	12.73%	11.75%	10.33%	8.91%	9.32%	7.65%
1.52%	1.77%	2.75%	3.10%	181.66%	175.43%	14.38%	12.19%	13.17%	10.98%	9.12%	9.30%
1.82%	1.41%	3.14%	3.02%	173.01%	214.66%	12.62%	13.21%	10.61%	11.08%	7.93%	8.28%
1.47%	1.20%	6.11%	5.63%	413.99%	467.46%	12.58%	12.11%	11.55%	11.06%	11.55%	11.06%
2.50%	2.46%	4.08%	3.72%	163.24%	151.39%	10.65%	11.95%	9.47%	9.42%	9.47%	9.42%
1.89%	1.90%	2.87%	2.96%	152.03%	155.33%	12.53%	13.39%	10.40%	10.75%	8.80%	9.00%
1.23%	0.96%	3.22%	3.24%	262.47%	338.39%	14.05%	14.64%	11.64%	12.16%	11.64%	12.16%
1.94%	1.53%	4.99%	5.57%	257.39%	363.95%	11.50%	12.50%	10.40%	11.41%	8.47%	8.86%
1.82%	1.83%	3.33%	3.33%	182.18%	181.92%	12.46%	11.93%	10.17%	9.44%	9.03%	8.08%
1.71%	1.73%	3.33%	3.32%	194.99%	191.88%	11.27%	11.56%	10.07%	10.38%	8.47%	8.58%
2.19%	1.74%	4.55%	4.02%	207.63%	231.77%	13.18%	13.07%	11.41%	11.27%	9.77%	9.62%
1.25%	1.27%	2.50%	2.53%	199.74%	199.18%	12.40%	12.11%	9.88%	9.51%	8.23%	8.11%
0.87%	0.88%	4.65%	4.47%	532.87%	508.07%	13.61%	13.69%	9.78%	10.20%	9.08%	9.41%
2.68%	2.55%	5.15%	4.88%	192.46%	191.08%	11.10%	12.30%	9.00%	9.55%	8.76%	9.29%
1.12%	0.89%	2.49%	2.69%	222.90%	303.38%	11.29%	11.41%	9.25%	9.03%	8.24%	7.94%
1.31%	0.75%	1.97%	1.42%	150.23%	188.77%	10.97%	11.33%	8.65%	10.18%	8.65%	10.18%
1.92%	2.24%	3.08%	3.53%	160.38%	156.14%	13.40%	13.68%	11.05%	11.08%	11.03%	11.06%
2.07%	2.42%	未披露	3.86%	169.21%	162.82%	11.75%	13.46%	8.89%	10.33%	8.40%	9.75%
1.25%	1.32%	2.53%	2.95%	201.63%	224.21%	12.84%	14.12%	10.48%	12.09%	10.48%	12.09%
1.97%	2.25%	4.24%	4.57%	214.78%	203.54%	12.34%	13.89%	9.70%	11.00%	9.37%	10.61%
0.98%	0.95%	3.15%	3.10%	321.06%	325.83%	13.48%	13.05%	12.29%	11.87%	12.29%	11.87%
2.00%	2.04%	2.64%	2.70%	134.73%	132.04%	12.29%	12.44%	11.76%	11.95%	11.76%	11.95%
0.94%	0.93%	2.84%	2.73%	303.32%	293.86%	14.41%	15.04%	10.68%	11.10%	9.75%	9.92%
0.90%	0.96%	3.06%	3.01%	339.99%	312.49%	15.12%	16.38%	12.50%	13.13%	11.25%	11.70%
0.86%	0.91%	3.34%	3.38%	387.93%	370.64%	13.76%	16.40%	10.60%	11.77%	9.50%	10.47%
1.96%	1.99%	3.35%	3.14%	170.38%	157.61%	11.75%	13.12%	10.62%	9.82%	9.73%	9.81%
1.46%	1.47%	2.26%	2.53%	154.68%	171.56%	13.83%	14.59%	10.61%	11.33%	8.81%	9.35%

	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	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
81	晋商银行股份有限公司	人民币	336,420	303,292	23,335	22,136	186,826	156,285
82	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	327,021	296,046	23,555	22,143	169,468	150,314
83	山西银行股份有限公司	人民币	320,687	296,182	21,851	19,915	171,039	169,463
84	张家口银行股份有限公司	人民币	318,662	293,111	24,383	21,364	175,534	157,681
85	珠海华润银行股份有限公司	人民币	317,918	279,317	30,865	21,164	175,522	152,267
86	龙江银行股份有限公司	人民币	298,921	282,964	18,000	17,452	132,665	124,753
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	287,881	246,583	22,578	19,788	193,987	163,256
88	日照银行股份有限公司	人民币	287,499	248,857	22,981	17,701	164,799	136,509
89	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	283,110	241,616	20,570	19,140	169,910	142,515
90	廊坊银行股份有限公司	人民币	281,725	243,551	25,710	22,985	168,104	146,769
91	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	276,538	248,572	23,910	22,653	141,497	125,251
92	渣打银行(中国)有限公司	人民币	272,450	258,946	28,929	27,413	101,380	101,534
93	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	267,001	234,140	15,888	14,575	175,957	157,271
94	赣州银行股份有限公司	人民币	266,822	244,595	16,526	15,318	175,217	150,080
95	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	262,914	240,366	21,184	20,425	137,173	120,431
96	唐山银行股份有限公司	人民币	253,093	216,555	22,548	18,402	131,748	113,033
97	四川银行股份有限公司	人民币	247,181	184,820	31,800	30,977	136,375	101,693
98	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	237,456	213,649	20,826	17,681	143,435	127,024
99	浙江民泰农村商业银行股份有限公司	人民币	237,323	203,272	16,208	13,032	165,288	141,358
100	潍坊银行股份有限公司	人民币	234,438	204,288	16,448	13,408	125,067	104,384
101	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	229,840	208,875	12,920	12,438	127,381	112,553
102	广东南粤银行股份有限公司	人民币	227,863	207,139	19,451	19,086	109,611	96,124
103	邯郸银行股份有限公司	人民币	226,119	205,492	15,768	12,643	120,981	99,091
104	福建海峡银行股份有限公司	人民币	225,192	201,223	13,891	13,829	124,836	106,721
105	辽沈银行股份有限公司	人民币	224,941	224,880	15,649	18,687	27,710	21,719
106	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	224,722	206,666	17,097	15,999	160,561	140,307
107	四川天府银行股份有限公司	人民币	224,161	223,173	8,371	9,176	132,570	137,371
108	齐商银行股份有限公司	人民币	216,281	191,474	16,517	16,024	135,911	122,103
109	绍兴银行股份有限公司	人民币	215,764	184,802	12,818	11,713	128,720	106,448
110	上饶银行股份有限公司	人民币	215,501	192,104	14,907	14,528	128,304	106,199
111	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	211,603	201,770	19,382	15,795	128,802	117,993
112	沧州银行股份有限公司	人民币	209,601	183,334	13,939	13,069	127,413	111,768
113	柳州银行股份有限公司	人民币	202,969	174,128	15,323	14,482	122,521	103,706
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	193,378	181,421	15,892	15,581	102,001	97,262
115	东亚银行(中国)有限公司	人民币	193,244	190,936	21,600	21,231	108,361	107,109
116	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	192,039	161,422	13,811	11,879	111,384	90,737
117	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	191,672	169,825	15,230	14,162	97,225	86,104
118	花旗银行(中国)有限公司	人民币	188,468	188,078	26,718	25,137	52,775	62,524
119	莱商银行股份有限公司	人民币	188,079	171,206	13,829	12,358	118,426	101,260
120	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	187,533	164,579	15,561	14,417	115,246	100,031

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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		净利息收入		手续费净收入		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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
253,771	199,207	5,260	5,391	3,593	3,554	734	765	1,838	1,686	39.93%	36.84%
226,860	199,810	8,436	7,598	4,843	3,932	79	(182)	1,780	1,738	35.00%	34.12%
241,982	220,677	3,101	2,705	1,870	1,885	220	190	392	(4,674)	81.53%	61.10%
251,372	230,870	6,084	6,369	5,382	5,422	(106)	(63)	798	1,137	38.69%	35.62%
219,273	186,671	6,523	7,499	4,796	5,962	397	451	1,995	1,844	37.68%	32.92%
267,908	234,148	3,958	4,491	2,807	2,670	297	581	620	731	46.88%	41.75%
219,182	187,559	8,809	7,655	7,611	6,691	188	238	2,744	2,188	38.58%	41.40%
214,753	184,387	6,333	6,236	5,327	5,345	409	326	1,345	1,209	34.62%	27.35%
226,885	187,270	6,359	5,881	4,990	4,690	115	80	2,442	1,859	22.33%	21.63%
208,508	185,535	5,080	5,255	4,657	4,562	17	42	810	1,426	37.77%	33.48%
196,643	181,384	6,982	5,976	4,287	3,989	294	313	2,728	3,043	28.57%	32.96%
148,704	152,039	8,347	7,269	4,076	4,107	1,397	1,398	1,614	2,191	57.14%	57.88%
232,292	196,959	6,597	6,362	6,515	6,176	82	73	1,683	1,129	48.04%	46.90%
197,312	185,744	5,423	5,093	4,730	4,424	249	329	846	803	30.22%	32.88%
175,847	149,344	4,606	5,247	3,953	4,233	265	460	1,193	1,497	29.42%	26.63%
182,896	159,048	4,676	3,900	3,896	3,154	61	58	2,158	1,549	25.21%	29.22%
168,647	132,422	4,475	3,510	3,963	3,139	111	67	909	620	50.00%	45.09%
186,695	159,279	5,141	4,717	3,824	3,484	36	33	1,883	1,709	未披露	30.74%
181,778	152,734	6,224	5,751	5,926	5,602	(86)	(221)	1,230	1,058	51.31%	50.95%
178,398	151,928	5,028	4,346	4,292	4,150	198	137	1,177	1,169	35.59%	37.57%
186,615	168,601	2,774	2,393	2,368	2,115	(68)	(358)	524	367	未披露	53.05%
145,380	139,738	2,704	3,263	1,895	2,083	313	408	384	364	57.65%	57.25%
192,049	170,358	3,532	3,591	2,485	2,021	(4)	1	1,506	1,019	40.68%	34.05%
147,831	123,828	4,893	4,444	3,809	3,718	457	22	792	683	31.88%	31.71%
202,233	200,015	(1,731)	(538)	(2,196)	(691)	(97)	(11)	(2,904)	(1,319)	未披露	-84.11%
179,728	159,520	4,507	4,502	4,035	3,959	66	123	1,600	1,515	38.57%	35.85%
172,742	163,631	3,017	3,472	2,410	2,816	219	368	250	750	63.98%	49.39%
170,760	152,512	3,605	3,219	3,001	2,807	200	205	640	639	40.35%	43.04%
140,059	117,764	3,936	3,634	3,280	3,079	145	102	1,401	1,180	35.52%	34.12%
159,423	140,915	4,757	4,404	3,622	3,469	65	(11)	933	887	32.95%	29.05%
177,139	161,811	4,480	4,349	3,488	3,504	227	183	2,001	1,580	30.98%	28.77%
185,415	167,601	4,081	3,637	3,998	3,724	(8)	(6)	1,283	1,252	43.08%	44.29%
132,176	116,308	4,421	3,624	3,708	3,248	401	148	860	646	39.14%	42.48%
137,413	116,924	3,008	3,342	2,430	2,802	109	71	882	965	40.25%	35.73%
128,882	121,904	4,184	3,947	3,446	3,239	396	460	363	31	68.83%	68.92%
165,991	142,450	4,244	3,917	4,064	3,572	31	16	1,347	1,141	27.72%	27.13%
132,679	118,428	3,692	3,573	2,868	2,680	154	126	1,799	1,665	36.57%	36.39%
136,639	131,385	5,616	5,445	2,678	2,731	749	1,115	1,658	1,801	未披露	未披露
156,484	136,616	4,168	3,761	3,696	3,822	170	(268)	742	667	35.00%	33.63%
143,598	124,608	4,827	4,616	3,917	3,691	47	124	1,682	1,304	32.61%	31.11%

	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)	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
81	晋商银行股份有限公司	人民币	8.07%	7.77%	1.40%	1.47%	1.32%	1.43%
82	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	7.79%	8.68%	1.61%	1.83%	1.68%	1.65%
83	山西银行股份有限公司	人民币	1.88%	-23.47%	未披露	1.02%	未披露	1.15%
84	张家口银行股份有限公司	人民币	3.49%	5.73%	未披露	未披露	未披露	未披露
85	珠海华润银行股份有限公司	人民币	9.49%	9.60%	1.40%	2.44%	1.63%	2.35%
86	龙江银行股份有限公司	人民币	2.87%	3.98%	0.85%	0.83%	0.99%	0.97%
87	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	13.06%	11.62%	2.88%	2.95%	3.02%	3.06%
88	日照银行股份有限公司	人民币	7.70%	8.47%	1.91%	2.34%	2.07%	2.46%
89	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.15%	10.23%	1.78%	2.00%	1.85%	2.09%
90	廊坊银行股份有限公司	人民币	3.25%	6.34%	1.74%	2.01%	1.88%	2.14%
91	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.80%	14.26%	1.97%	2.05%	1.89%	1.98%
92	渣打银行(中国)有限公司	人民币	5.70%	8.30%	1.54%	1.52%	1.69%	1.66%
93	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	9.19%	7.58%	2.44%	2.81%	2.56%	2.91%
94	赣州银行股份有限公司	人民币	5.32%	5.56%	1.56%	1.57%	1.79%	1.76%
95	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	5.93%	8.33%	1.33%	1.78%	1.63%	2.09%
96	唐山银行股份有限公司	人民币	10.54%	8.66%	1.47%	1.76%	1.69%	1.64%
97	四川银行股份有限公司	人民币	2.75%	2.07%	1.95%	1.78%	2.14%	2.30%
98	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	9.78%	10.75%	未披露	1.65%	未披露	1.86%
99	浙江民泰农村商业银行股份有限公司	人民币	8.75%	8.75%	2.69%	2.82%	2.83%	2.83%
100	潍坊银行股份有限公司	人民币	7.88%	8.65%	1.82%	2.36%	2.01%	2.32%
101	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	4.14%	2.62%	未披露	2.72%	未披露	1.16%
102	广东南粤银行股份有限公司	人民币	1.99%	1.96%	1.04%	1.21%	0.99%	1.08%
103	邯郸银行股份有限公司	人民币	10.57%	9.03%	1.09%	1.01%	1.19%	1.08%
104	福建海峡银行股份有限公司	人民币	5.76%	5.02%	未披露	未披露	1.99%	2.01%
105	辽沈银行股份有限公司	人民币	未披露	-12.60%	未披露	-1.51%	未披露	-1.23%
106	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	9.64%	9.85%	1.60%	1.65%	1.80%	1.83%
107	四川天府银行股份有限公司	人民币	2.42%	5.62%	1.72%	1.93%	1.30%	1.53%
108	齐商银行股份有限公司	人民币	3.83%	4.27%	1.33%	1.70%	1.50%	1.74%
109	绍兴银行股份有限公司	人民币	11.42%	11.36%	未披露	未披露	未披露	未披露
110	上饶银行股份有限公司	人民币	6.73%	7.66%	1.65%	2.04%	1.82%	2.11%
111	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	13.01%	11.41%	1.56%	1.71%	1.81%	1.95%
112	沧州银行股份有限公司	人民币	9.50%	9.85%	1.90%	1.94%	2.06%	2.11%
113	柳州银行股份有限公司	人民币	5.77%	4.34%	1.81%	1.74%	2.02%	1.98%
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	5.60%	6.41%	1.13%	1.55%	1.32%	1.66%
115	东亚银行(中国)有限公司	人民币	1.69%	0.15%	1.61%	1.55%	1.86%	1.82%
116	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	10.48%	10.76%	2.20%	2.34%	2.33%	2.44%
117	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.24%	14.22%	1.48%	1.63%	1.62%	1.76%
118	花旗银行(中国)有限公司	人民币	6.39%	7.48%	未披露	未披露	未披露	未披露
119	莱商银行股份有限公司	人民币	5.67%	5.49%	1.98%	2.26%	2.13%	2.53%
120	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	12.21%	11.08%	1.99%	2.18%	2.25%	2.43%

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
1.80%	1.84%	3.19%	3.39%	177.04%	184.77%	12.40%	12.02%	10.50%	10.10%	10.50%	10.10%
1.50%	1.42%	2.91%	2.86%	194.64%	201.02%	13.85%	14.22%	10.08%	10.29%	9.09%	9.21%
2.33%	3.29%	3.77%	4.97%	161.56%	151.14%	13.05%	13.07%	10.86%	10.20%	10.86%	10.20%
3.00%	2.56%	3.87%	3.65%	128.97%	142.84%	10.88%	12.61%	10.23%	10.68%	8.48%	8.59%
1.74%	1.78%	3.21%	4.00%	188.56%	224.48%	17.08%	13.71%	14.50%	10.96%	13.54%	9.89%
3.49%	3.31%	5.11%	4.74%	146.62%	143.29%	14.23%	15.20%	10.84%	11.78%	9.05%	9.84%
0.81%	0.81%	4.35%	4.33%	536.77%	531.82%	13.87%	11.95%	10.27%	10.26%	10.21%	10.21%
1.69%	1.62%	3.20%	3.46%	189.65%	213.33%	12.77%	11.96%	11.74%	9.93%	10.16%	8.19%
0.84%	0.86%	5.77%	5.31%	683.61%	615.69%	14.26%	14.99%	12.01%	12.61%	12.01%	12.61%
2.40%	2.01%	3.76%	3.20%	156.40%	158.98%	14.48%	13.93%	13.32%	12.97%	10.71%	11.26%
1.13%	1.08%	3.25%	3.19%	287.63%	295.31%	14.43%	15.57%	13.27%	14.42%	13.27%	14.42%
1.01%	0.61%	2.99%	1.96%	295.00%	321.00%	19.30%	17.30%	16.40%	14.50%	16.40%	14.50%
1.98%	1.88%	3.12%	2.95%	157.39%	157.33%	11.50%	11.63%	9.01%	8.96%	8.91%	8.83%
2.27%	1.68%	4.09%	2.85%	180.23%	169.77%	11.75%	11.01%	10.64%	10.23%	8.33%	7.73%
1.77%	1.33%	2.66%	2.69%	150.59%	202.41%	13.09%	15.36%	11.84%	12.00%	10.31%	10.39%
0.91%	1.03%	5.29%	5.54%	584.04%	540.47%	12.93%	13.01%	11.81%	11.89%	9.80%	10.98%
1.57%	1.59%	4.50%	5.09%	286.69%	319.93%	18.60%	26.17%	17.40%	24.96%	17.39%	24.94%
0.94%	0.96%	未披露	3.74%	未披露	273.56%	15.89%	15.72%	14.43%	13.96%	12.22%	12.71%
1.17%	1.35%	1.94%	2.31%	165.87%	170.74%	11.50%	11.68%	9.55%	8.77%	8.37%	8.73%
1.41%	1.28%	2.01%	1.87%	142.61%	145.66%	11.73%	11.75%	11.08%	10.28%	9.13%	8.06%
2.60%	2.60%	3.28%	3.23%	126.46%	124.35%	15.18%	16.41%	12.88%	13.60%	未披露	7.95%
2.91%	1.62%	3.90%	3.86%	133.73%	238.92%	12.39%	13.14%	11.60%	11.59%	11.60%	11.59%
1.90%	1.96%	2.95%	3.57%	154.73%	182.26%	12.91%	13.15%	11.97%	10.52%	9.67%	9.33%
1.33%	1.35%	2.56%	2.64%	191.82%	195.76%	11.39%	13.02%	9.32%	10.75%	8.70%	10.03%
4.67%	6.02%	27.66%	36.14%	592.67%	600.13%	21.97%	24.98%	18.94%	21.98%	18.94%	21.98%
1.20%	1.45%	2.97%	3.36%	246.66%	232.00%	14.35%	15.20%	10.42%	10.65%	10.42%	10.65%
2.69%	2.37%	3.94%	4.99%	159.46%	222.87%	9.78%	11.40%	8.27%	9.87%	8.22%	9.81%
1.81%	1.67%	2.57%	2.36%	141.87%	141.35%	11.49%	12.50%	10.40%	11.46%	8.63%	9.47%
0.91%	0.97%	2.83%	2.99%	310.66%	309.97%	12.50%	13.26%	9.20%	9.65%	8.13%	8.42%
1.75%	1.78%	5.90%	5.58%	337.81%	313.00%	12.49%	13.87%	11.33%	12.71%	8.62%	9.57%
0.81%	0.93%	4.46%	4.46%	552.74%	477.19%	14.75%	14.35%	12.30%	10.13%	10.97%	8.74%
1.99%	1.99%	3.23%	3.73%	162.10%	186.97%	12.45%	12.20%	10.19%	11.04%	10.19%	11.04%
1.71%	1.81%	2.60%	3.04%	151.81%	168.84%	11.45%	12.69%	10.71%	11.68%	10.49%	11.43%
1.58%	1.67%	3.32%	3.29%	210.46%	196.74%	18.14%	19.12%	16.01%	16.92%	16.01%	16.92%
1.77%	1.77%	2.30%	2.30%	130.19%	130.05%	14.86%	14.58%	13.56%	13.27%	13.56%	13.27%
0.88%	0.80%	3.62%	3.28%	412.28%	403.09%	15.01%	14.79%	12.07%	12.11%	10.19%	10.98%
1.13%	0.90%	3.55%	3.94%	313.28%	439.38%	16.63%	17.37%	14.08%	14.67%	14.08%	14.67%
0.60%	0.69%	2.03%	1.91%	341.51%	276.87%	28.17%	23.10%	27.39%	22.42%	27.39%	22.42%
1.66%	1.88%	2.26%	3.09%	142.35%	170.66%	11.33%	11.40%	10.38%	10.10%	8.13%	8.48%
0.89%	0.95%	4.63%	4.49%	521.09%	475.35%	13.13%	14.30%	10.86%	11.53%	9.36%	9.82%

	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	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
121	承德银行股份有限公司	人民币	186,672	171,431	10,728	9,639	83,182	78,823
122	宁夏银行股份有限公司	人民币	184,731	172,175	13,825	13,408	100,401	92,127
123	蒙商银行股份有限公司	人民币	183,531	172,700	21,252	21,436	82,057	73,983
124	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	180,401	150,404	11,605	10,942	97,970	80,785
125	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	180,278	158,725	14,200	13,147	109,224	95,423
126	东营银行股份有限公司	人民币	177,827	151,206	12,591	11,068	97,600	81,269
127	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	177,618	167,863	16,515	15,925	102,471	91,042
128	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	176,864	167,957	17,977	17,136	96,185	92,187
129	济宁银行股份有限公司	人民币	169,537	148,416	10,796	10,092	103,645	85,189
130	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	168,751	153,128	14,275	13,026	103,298	91,635
131	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	167,113	145,437	11,393	11,009	85,819	77,023
132	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	159,623	136,868	14,916	13,573	103,054	85,181
133	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	155,106	134,849	13,007	11,635	94,242	80,507
134	星展银行(中国)有限公司	人民币	154,658	139,931	13,398	12,762	52,050	49,498
135	泉州银行股份有限公司	人民币	152,270	139,676	9,872	9,535	91,446	82,218
136	海口农村商业银行股份有限公司	人民币	151,984	139,051	9,455	9,331	84,558	74,306
137	云南红塔银行股份有限公司	人民币	151,923	146,932	12,696	12,363	67,367	56,899
138	泸州银行股份有限公司	人民币	148,630	134,510	10,196	9,702	83,181	74,873
139	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	148,077	145,119	22,105	21,025	47,957	44,465
140	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	148,003	131,248	8,311	7,757	89,003	75,458
141	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	143,040	135,195	6,636	6,250	68,890	59,050
142	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	142,770	128,099	8,316	8,264	74,293	67,983
143	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	142,761	147,330	16,253	15,393	81,346	83,796
144	临商银行股份有限公司	人民币	142,279	129,418	10,707	10,083	98,636	86,202
145	邢台银行股份有限公司	人民币	142,094	135,440	7,719	7,281	83,309	75,118
146	鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	140,692	116,742	6,483	5,901	75,739	65,979
147	嘉兴银行股份有限公司	人民币	139,959	122,388	8,809	8,044	82,008	70,482
148	保定银行股份有限公司	人民币	138,225	118,226	9,369	9,165	71,283	62,431
149	宁波通商银行股份有限公司	人民币	138,050	123,306	11,150	10,845	64,217	55,546
150	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	138,008	135,153	19,730	18,534	50,683	54,306

2022年排名

本刊数据参考各银行公开披露的2022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		净利息收入		手续费净收入		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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
141,504	124,777	3,971	3,914	3,110	3,512	(706)	(661)	1,490	1,380	26.92%	26.19%
124,942	109,600	3,248	3,394	2,356	2,217	72	101	721	664	42.54%	40.18%
135,116	111,112	3,519	5,628	1,180	817	456	823	42	621	77.06%	53.96%
129,459	103,099	4,664	3,866	3,806	3,045	320	216	1,040	783	25.50%	26.72%
139,805	122,637	4,037	3,834	3,138	3,036	131	218	1,502	1,160	34.10%	32.88%
145,511	119,373	3,276	2,861	2,568	2,385	178	120	506	474	34.74%	34.73%
127,353	119,702	4,671	4,430	4,163	4,222	(4)	1	1,378	1,305	30.39%	31.79%
145,023	138,185	3,247	3,128	2,843	2,706	96	82	1,430	1,396	44.66%	44.47%
141,082	116,440	3,976	3,643	4,625	4,570	(1,095)	(1,209)	980	905	27.82%	28.52%
129,835	117,447	3,780	3,367	3,193	2,831	93	138	1,616	1,274	30.39%	33.40%
106,880	85,783	3,410	3,030	3,299	2,936	50	49	562	464	32.87%	32.62%
126,052	102,359	3,525	3,310	3,188	2,996	(83)	(133)	1,528	1,271	33.30%	32.22%
120,943	105,338	4,088	3,855	2,953	2,748	132	310	1,651	1,342	33.82%	34.80%
79,623	72,069	3,059	2,942	1,821	1,750	194	326	697	735	64.04%	61.68%
108,132	101,105	3,311	3,281	2,799	3,111	9	(287)	590	522	42.58%	38.26%
134,842	121,377	3,859	4,138	3,434	3,587	106	117	599	805	42.88%	37.63%
104,631	107,072	2,272	2,032	1,642	1,569	118	112	936	916	36.38%	34.45%
109,446	94,769	3,902	3,776	3,258	2,938	94	57	808	734	38.87%	38.59%
93,558	95,824	2,887	2,574	1,713	1,581	84	88	1,155	841	45.17%	49.36%
115,515	101,982	2,842	3,009	2,575	2,725	99	133	843	628	43.10%	38.68%
128,048	119,692	1,919	2,377	1,210	1,167	2	(5)	697	681	48.85%	36.04%
128,849	113,125	1,488	2,080	1,203	1,432	13	14	54	61	80.45%	60.66%
85,958	98,021	2,880	2,364	1,711	1,745	239	295	960	605	43.27%	50.39%
116,679	104,079	3,867	3,439	3,501	3,246	31	27	449	406	37.03%	37.08%
128,157	119,208	2,389	2,048	2,306	1,950	20	(59)	434	429	40.99%	46.58%
122,697	103,980	2,104	2,158	1,905	2,094	35	18	56	53	72.21%	60.59%
105,285	88,751	3,216	2,946	2,239	2,012	255	151	1,018	832	38.08%	37.25%
125,835	105,609	2,968	2,685	2,459	2,026	0	(1)	592	768	34.77%	30.31%
85,151	76,605	3,079	2,923	2,602	2,556	60	90	1,080	904	39.69%	39.44%
103,595	101,473	3,028	2,370	1,579	1,643	133	108	1,222	975	40.21%	50.18%

	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)	
			2022	2021	2022	2021	2022	2021
2022年排名	121 承德银行股份有限公司	人民币	14.69%	15.37%	1.66%	2.03%	1.77%	2.16%
	122 宁夏银行股份有限公司	人民币	5.29%	5.16%	1.23%	1.22%	1.36%	1.37%
	123 蒙商银行股份有限公司	人民币	0.05%	2.94%	0.44%	0.20%	0.71%	0.47%
	124 绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	11.21%	10.19%	2.19%	2.26%	2.62%	2.61%
	125 江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	10.92%	9.31%	1.84%	2.04%	2.04%	2.24%
	126 东营银行股份有限公司	人民币	4.28%	4.30%	1.45%	1.74%	1.60%	1.95%
	127 长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	8.40%	8.20%	2.27%	2.56%	2.61%	2.62%
	128 佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	8.05%	8.22%	1.54%	1.51%	1.70%	1.69%
	129 济宁银行股份有限公司	人民币	9.38%	9.17%	2.82%	3.46%	2.97%	3.55%
	130 江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	11.87%	10.15%	1.94%	1.89%	2.18%	2.14%
	131 乐山市商业银行股份有限公司	人民币	5.02%	4.27%	2.02%	2.80%	2.17%	2.58%
	132 浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.80%	10.33%	2.10%	2.24%	2.21%	2.34%
	133 江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	13.43%	12.20%	2.35%	2.40%	2.34%	2.40%
	134 星展银行(中国)有限公司	人民币	5.33%	5.94%	1.18%	1.28%	1.33%	1.43%
	135 泉州银行股份有限公司	人民币	6.45%	6.27%	未披露	未披露	2.07%	2.50%
	136 海口农村商业银行股份有限公司	人民币	4.44%	4.42%	2.42%	2.63%	2.51%	2.75%
	137 云南红塔银行股份有限公司	人民币	7.47%	7.64%	0.93%	1.02%	1.20%	1.25%
	138 泸州银行股份有限公司	人民币	8.13%	7.89%	2.51%	2.59%	2.46%	2.49%
	139 三井住友银行(中国)有限公司	人民币	5.35%	4.08%	0.84%	0.78%	1.19%	1.09%
	140 贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	10.50%	10.05%	1.80%	2.16%	1.90%	2.27%
141 秦皇岛银行股份有限公司	人民币	10.83%	11.38%	0.80%	0.91%	0.89%	0.95%	
142 大连农村商业银行股份有限公司	人民币	0.65%	0.74%	0.91%	1.30%	0.94%	1.29%	
143 南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	6.07%	4.03%	0.94%	0.96%	1.20%	1.22%	
144 临商银行股份有限公司	人民币	4.32%	4.35%	2.65%	2.93%	2.72%	2.96%	
145 邢台银行股份有限公司	人民币	5.79%	6.08%	1.40%	1.26%	1.65%	1.50%	
146 鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	0.91%	0.17%	1.51%	2.09%	1.58%	2.10%	
147 嘉兴银行股份有限公司	人民币	12.08%	12.22%	1.53%	1.65%	1.97%	2.05%	
148 保定银行股份有限公司	人民币	6.32%	8.38%	3.46%	2.54%	1.95%	1.77%	
149 宁波通商银行股份有限公司	人民币	10.74%	10.14%	1.81%	2.07%	2.02%	2.32%	
150 瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	6.39%	5.41%	1.00%	1.07%	1.20%	1.23%	

本刊数据参考各银行公开披露的2022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)	
2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
1.72%	1.72%	3.78%	4.02%	220.23%	233.80%	14.67%	14.12%	10.87%	10.67%	10.86%	10.66%
2.73%	3.08%	4.19%	4.52%	153.53%	146.96%	11.64%	12.85%	9.85%	9.92%	9.85%	9.92%
3.51%	4.15%	6.51%	7.35%	186.05%	177.27%	13.60%	14.21%	12.38%	13.01%	12.36%	13.01%
1.48%	1.85%	5.83%	5.14%	393.37%	278.34%	11.79%	13.20%	9.83%	11.11%	8.16%	9.07%
0.95%	1.00%	4.21%	4.14%	442.83%	412.22%	12.09%	12.99%	10.17%	10.72%	10.17%	10.72%
1.26%	1.52%	未披露	2.04%	未披露	136.88%	12.31%	12.23%	未披露	10.19%	8.38%	7.96%
1.67%	1.60%	3.55%	3.38%	203.61%	202.37%	15.07%	14.22%	12.68%	13.07%	12.68%	13.07%
0.91%	0.74%	2.57%	2.61%	283.14%	355.55%	17.95%	18.48%	16.79%	17.32%	16.79%	17.32%
1.36%	1.30%	2.95%	2.96%	217.03%	227.67%	12.95%	14.00%	10.43%	11.46%	8.61%	9.32%
0.98%	1.32%	4.60%	4.36%	469.62%	330.62%	13.90%	14.11%	12.78%	12.97%	12.77%	12.96%
1.66%	1.78%	3.11%	2.65%	183.94%	159.53%	12.42%	13.89%	10.00%	11.45%	8.56%	9.77%
1.08%	1.25%	3.03%	3.17%	280.50%	252.90%	15.58%	18.85%	14.43%	15.42%	14.42%	15.41%
0.85%	0.96%	5.97%	6.23%	703.41%	648.80%	14.83%	14.67%	12.72%	12.49%	12.71%	12.49%
0.70%	0.70%	1.90%	1.90%	270.80%	282.70%	14.80%	15.30%	12.40%	12.70%	12.40%	12.70%
1.52%	1.68%	未披露	未披露	170.81%	152.45%	12.12%	11.75%	9.80%	9.92%	7.56%	7.58%
4.74%	3.07%	8.33%	6.65%	175.74%	216.87%	12.48%	12.70%	11.34%	11.55%	11.34%	11.55%
0.96%	0.56%	2.79%	2.75%	290.20%	491.41%	15.35%	15.68%	12.72%	13.02%	12.72%	13.02%
1.53%	1.42%	3.93%	3.72%	256.93%	262.49%	13.01%	13.36%	9.72%	9.75%	8.10%	8.05%
0.00%	0.00%	1.96%	1.99%	不适用	不适用	20.64%	20.71%	19.80%	19.87%	19.80%	19.87%
2.44%	2.00%	3.65%	3.97%	未披露	198.15%	11.04%	11.60%	8.00%	8.52%	8.00%	8.52%
1.99%	1.96%	3.24%	3.20%	163.28%	163.27%	12.45%	13.46%	9.42%	10.22%	8.13%	8.76%
未披露	4.24%	2.72%	3.20%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
1.36%	0.83%	1.85%	2.12%	136.16%	257.44%	17.10%	16.15%	16.69%	15.07%	16.69%	15.07%
2.36%	2.62%	3.58%	3.88%	151.53%	148.12%	12.81%	13.30%	11.15%	11.33%	8.84%	8.86%
2.84%	2.70%	4.58%	5.09%	161.29%	188.81%	15.40%	14.94%	10.91%	10.15%	10.91%	10.15%
2.28%	3.97%	3.83%	5.35%	167.96%	134.95%	11.76%	11.20%	11.71%	11.15%	8.54%	7.99%
0.75%	0.77%	4.41%	4.65%	584.63%	602.59%	12.40%	13.14%	9.63%	10.13%	7.93%	8.18%
2.79%	2.30%	4.63%	3.59%	165.91%	156.28%	11.65%	13.97%	10.50%	12.11%	10.50%	12.11%
1.03%	1.06%	3.19%	3.08%	315.12%	284.64%	13.42%	13.52%	10.03%	10.67%	8.68%	9.18%
0.04%	0.04%	1.68%	1.50%	4419.39%	3773.63%	19.66%	17.36%	18.87%	16.66%	18.87%	16.66%

# 联系我们

## 张楚东

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

## 陈少东

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

## 史剑

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

## 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

## 李砾

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

## 张豪

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

## 康勇

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

## 徐捷

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

## 支宝才

金融业战略咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3123  
daniel.zhi@kpmg.com

## 王强

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

## 洪夙

金融业战略咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 2770  
carol.hong@kpmg.com

## 赵平

金融业财务管理咨询服务  
合伙人  
+86 (10) +010 8508 5412  
ping.zhao@kpmg.com

## 郑昊

资产管理业咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3630  
james.zheng@kpmg.com

## 杜剑敏

金融业战略咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 2226  
travis.du@kpmg.com

## 郑嵘

金融业组织与人才变革咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3270  
rong.zheng@kpmg.com

## 李建维

金融业客户和运营咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3676  
frank.jw.li@kpmg.com

## 开云

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

## 柳晓光

金融业数字化与科技咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3352  
silvester.liu@kpmg.com

## 赫荣科

金融业智能应用  
主管合伙人  
+86 (755) 2547 1129  
jason.rk.he@kpmg.com

## 陈立节

金融业数字化赋能咨询服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 5433  
felix.chen@kpmg.com

**何巍烨**

重组咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3540  
stan.he@kpmg.com

**王大鹏**

金融业风险科技  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7131  
chris.wang@kpmg.com

**张纯棣**

金融业组织与人才变革咨询服务  
总监  
+86 (21) 3212 7391  
judy.c.zhang@kpmg.com

**刘秀凤**

金融业管理咨询服务  
总监  
+86 (755) 2547 3595  
alitze.liu@kpmg.com

**陈旭**

金融业反洗钱与制裁合规服务  
总监  
+86 (21) 2212 3607  
matthew.chen@kpmg.com

**赵常诚**

金融业战略咨询服务  
副总监  
+86 (10) 8553 3088  
changcheng.zhao@kpmg.com

**张杭川**

金融业数字化赋能咨询服务  
副总监  
+86 (10) 8508 5318  
hank.zhang@kpmg.com

**杨权林**

金融市场业务和市场风险管理  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7196  
david.yang@kpmg.com

**杨眉**

金融业监管与风控科技咨询服务  
合伙人  
+86 (755) 2547 3597  
may.yang@kpmg.com

**韩冬**

金融业数字化赋能咨询服务  
总监  
+86 (21) 2212 2097  
dong.han@kpmg.com

**孙伟**

重组咨询服务  
总监  
+86 (21) 2212 2245  
terry.sun@kpmg.com

**刘译聪**

金融业风险科技  
总监  
+86 (10) 8508 5495  
yicong.liu@kpmg.com

**陈正洁**

可持续金融战略咨询服务  
副总监  
+86 (21) 2212 3707  
sam.z.chen@kpmg.com

**何紫竞**

金融业监管与风控科技咨询服务  
副总监  
+86 (755) 2547 1054  
victoria.he@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

**高风**

金融业财务管理咨询服务  
总监  
+86 (28) 8673 3801  
josh.gao@kpmg.com

**李达哲**

金融业战略咨询服务  
总监  
+86 (10) 8553 3046  
richard.d.li@kpmg.com

**张晶晶**

金融风险咨询管理服务  
总监  
+86 (10) 8508 7898  
lori.j.zhang@kpmg.com

**唐琦**

金融业战略咨询服务  
副总监  
+86 (21) 2212 2771  
key.tang@kpmg.com

**张亚东**

金融业数字化与科技咨询服务  
副总监  
+86 (571) 2803 8113  
leo.y.zhang@kpmg.com

[kpmg.com/cn/socialmedia](https://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。

© 2023 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 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，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。在中国印刷。

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。

二零二三年五月印刷