



毕马威

毅行驰远 拓路新程

2024年中国银行业调查报告



2024年6月

kpmg.com/cn

目录

引言

3

01

综述

5

经济和金融形势回顾及展望

6

2023年银行业发展回顾及2024年趋势展望

15

银行业监管政策分析

47

02

行业热点话题

65

毅行驰远，拓路新程

66

——商业银行如何制胜低息差时代



明确基准

内生增长：加快强总行和专业化建设，打造银行业绩增长新引擎

71

资产负债管理新视角：新形势下面临的挑战及能力提升方向

77



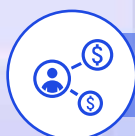
聚焦客户

- 战略布局：**银行实施“五篇大文章”的创新实践 90
- 普惠深耕：**商业银行服务“三农”推动乡村振兴 98
- 养老赋能：**商业银行助推养老企业健康发展 102
- 创新驱动：**科技金融助力科创企业快速发展 108
- 区域聚焦：**金融“五篇大文章”下大湾区商业银行的发展机遇与挑战 112



冲出红海

- 数据安全：**金融业重要数据安全保护的挑战与应对 119
- 智能风控：**护航金融市场业务高质量发展 123
- 合规主动作为：**积极应对监管变化，培植合规竞争力 129
- 出海扬帆，行稳致远：**境外监管合规的挑战与应对 131
- 处置方式优化：**不良资产处置以及风险化解、重组重整的趋势及策略 133
- 税务协同：**银行业普惠金融及不良资产优化 143



降本增效

- 财务转型：**完善全面预算管理推动降本增效与高质量发展 146
- 职能优化：**银行业管理会计应用实践 152



以人为本

- 数智驱动：**人力资源管理在银行业的循证实践 155
- 客户价值挖掘：**精细化管理策略提升股份制银行分支机构收益 158
- 人才引擎：**构建适应未来的银行人才梯队 163



拥抱创新

- 数字金融透视：**新质生产力的银行业答卷 169
- 技术前沿：**大模型及生成式AI的银行业革新 173
- 数据资产化：**企业数据入表的实施路径 179
- 系统革新：**前中后台资金系统信创实践 185
- 科技赋能，质效并重：**金融机构反洗钱工作的智能化升级 189

03

**商业银行
财务摘要** 194

联系我们 215

引言



张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国

金融是国民经济的血脉，是国家核心竞争力的重要组成部分。2023年10月召开的中央金融工作会议提出，要加强对重大战略、重点领域和薄弱环节的优质金融服务，做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章，加快建设金融强国。五篇大文章擘画了金融发展蓝图，明确了金融支持高质量发展的重点任务和实现路径，体现了发展新质生产力的内在要求，为金融业的前行指明了方向。2024年5月，国家金融监督管理总局发布《关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》，对未来5年银行业开展五篇大文章提出了具体的要求，为银行业切实把五篇大文章做实做细提供了指引。

在助力实体经济发展的新征程中，银行业正以五篇大文章为引领，绘制服务实体经济的宏伟画卷。银行业将通过深化金融产品和服务创新，进一步提升金融服务实体经济质效，同时加强风险管理，构筑坚固的风险防控体系。五篇大文章的深入实施，不仅彰显了银行业的社会责任，更是为实体经济注入了源源不断的金融活水，助力经济行稳致远。



陈少东

金融业审计主管合伙人
毕马威中国

2023年是三年新冠疫情防控转段后经济恢复发展的一年，经济逐步回归增长轨道。2024年一季度经济实现良好开局，但回升之路并非坦途，面临内部有效需求不足、企业经营承压等挑战，外部环境复杂性、严峻性和不确定性不断攀升。在此背景下，银行业亦感受到了前所未有的压力，传统存贷业务的盈利空间受到挤压，一季度净息差触及历史低点，银行业的经营策略亟需调整，以应对这一系列内外部挑战。

放眼未来，尽管经济发展不确定性依然存在，银行业的净息差亦步入历史低位，但这些挑战也成为推动银行业向高质量发展转型的催化剂，推动银行重新审视自身的经营策略和发展模式。在撰写本年度的银行业调查报告时，我们深刻感受到银行业对于净息差收窄问题的关注，银行业普遍认识到必须主动适应市场变化，加快战略转型步伐，构建更为高效、更具竞争力的业务模式，以期在复杂多变的金融市场中保持竞争优势，为长远发展奠定坚实基础。



史剑

银行业主管合伙人
毕马威中国

风物长宜放眼量，新一轮科技革命和产业变革突飞猛进，推进金融高质量发展，加快建设金融强国等目标任重道远。银行业正面临从底层逻辑到运营模式全面突破创新的新诉求，这将催生出新思考、新动能、新业态，推动银行业迈向“高科技、高效能、高质量”的发展道路。

在新形势下，银行业如何应答五篇大文章，尤其是在绿色、普惠、养老、科技+普惠、绿色+普惠、数字+养老等单点或组合式领域中，如何找到真实的价值落地场景？在新质生产力进入加快培育阶段，银行业如何布局以进一步加大对科创企业、科技创新的支持力度？在错综复杂的外部经营环境下，银行业如何做到降本增效和高质量发展，实现从规模银行到价值银行的转变？在人工智能等技术发展突飞猛进的背景下，银行业如何深化自身数字化转型，充分合理释放大模型及生成式AI等前沿技术的效能，同时又防范风险、妥善应对监管合规等挑战？归根结底，银行业的未来成长性取决于人才，如何保证人才队伍的创新和活力？

诸多重大命题已然摆在银行业全体从业者眼前，毕马威中国期望利用自身专业能力，结合对银行业多年持续调研分析的经验，从实践中来，到实践中去，助力银行业伙伴在业务模式变革、运营管理创新、前中后台高效协同等方面找到破题思路，提供有益参考。



李砾

金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
毕马威中国（本刊主编）

毕马威已连续十八年发布中国银行业年度调查报告，本次报告涵盖宏观层面的中国经济和金融形势分析，行业层面的发展回顾及趋势展望、多项重要监管政策分析、20+热点话题深入解读，微观层面的银行财报数据分析等主要内容，力求做到全方位、多角度、深层次剖析中国银行业发展脉络，洞悉核心动能，把脉未来趋势。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五篇大文章、数据资源入表、高质量发展、新质生产力等重要话题，结合业界最佳实践、前沿创新探索、业务场景案例等，输出专业且独到的行业洞察。

在此，我向所有积极参与撰稿并贡献高质量观点的同事们表示诚挚的感谢。基于毕马威中国在财务审计领域的多年服务经验和能力积累，我们也详细梳理了180家上市及非上市商业银行2023年度的财务数据，从资产端、负债端、利润端、资本端选取多项代表性指标进行深入分析，以客观审慎的视角观察银行业经营发展，找到关键变量，为行业决策者提供有效支撑。我们期待以行业服务者的角色，激发更多的思考和讨论，整合多方资源，实现多元协同，凝心聚力探索银行业创新之道，助力银行业毅行驰远，拓路新程！

01

综述



经济和金融形势回顾及展望



蔡伟
研究院宏观经济研究所所长
毕马威中国



曾远
研究院副总监
毕马威中国

中国经济增长动能持续修复

回顾2023年，随着疫情防控较快平稳转段，我国经济稳步重启，生产生活秩序恢复常态化运行。在宏观政策持续发力及服务业保持较快增长的拉动下，全年实际GDP同比增长5.2%。在国内外多重困难挑战交织叠加、全球经济增速放缓的背景下，彰显了中国经济的韧性。

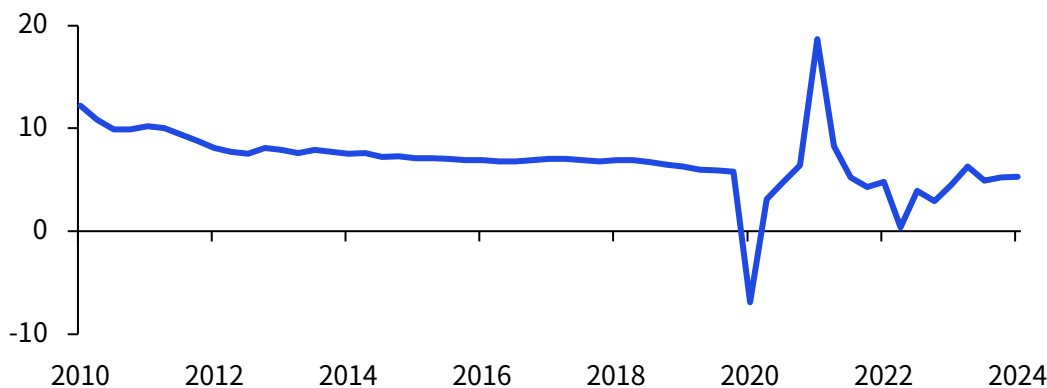
进入2024年，受益于去年下半年以来万亿国债增发、货币政策降息降准、抵押补充贷款工具重启等稳增长措施的政策效应逐步显现，经济运行中的积极因素增多。工业生产整体提速、消费潜力稳步释放、出口超预期反弹支撑2024年经济开局良好，一季度GDP同比增长5.3%，较去年四季度增速提升0.1个百分点（图1）。考虑到去年同期经济增速不低，

今年一季度经济增长更具韧性，“开门红”的含金量较高。

展望下一阶段，中国经济增长内生动能有望持续修复。在稳预期、稳增长、稳就业政策的积极推动下，居民收入和市场预期将逐步改善助力消费市场进一步复苏。制造业投资在设备更新、出口回升，以及发展新质生产力的背景下将保持较高增速，基建投资则将在去年万亿国债支撑下保持平稳增长态势。与此同时，随着海外经济增长前景改善，制造业进入补库存阶段，叠加全球很多经济体货币政策开始放松，我国出口也将保持一定韧性。需要注意的是，当前外部环境依然复杂严峻，全球地缘局势紧张或将加剧全球贸易的不确定性，宏观政策仍需聚焦发力，以巩固和增强我国经济回升向好的态势。

图1

中国经济实际GDP增速，当季同比，%



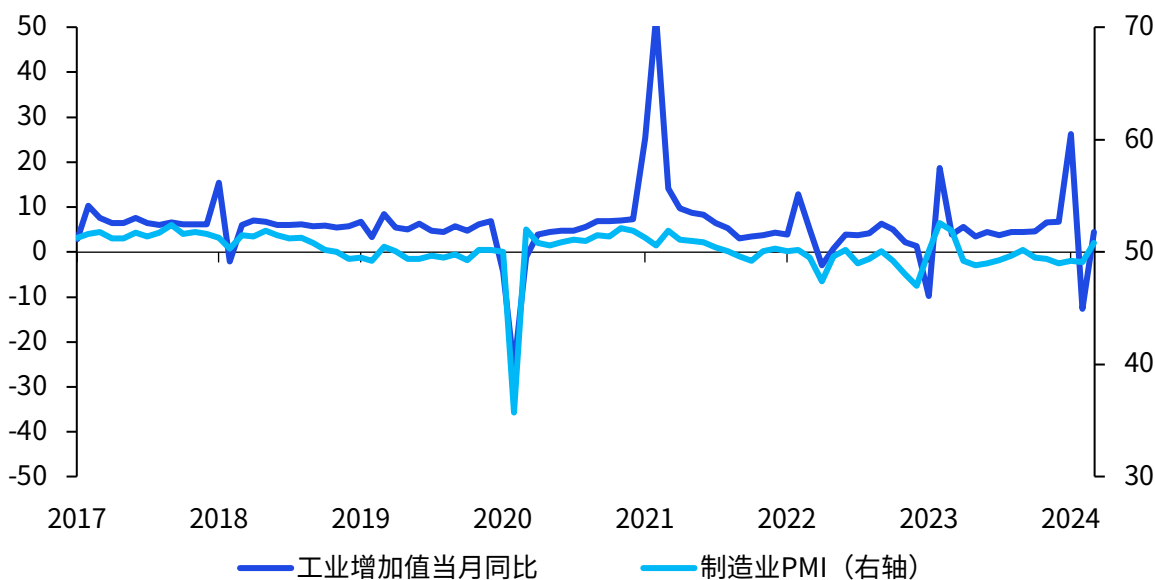
数据来源：Wind, 毕马威分析

产出方面，2023年稳增长政策“组合拳”有力有效，经济新动能引擎作用明显增强，推动我国工业生产平稳恢复。2024年1月以来，工业生产进一步提速，一季度全国规模以上工业增加值同比增长6.1%，高于2023年全年增速1.5个百分点（图2）。一方面，假日消费以及海外市场需求改善拉动消费品制造业增长。另一方面，在加快培育发展新质生产力的背景下，汽车、运输设备、计算机通信等高技术制造业增加值继续保持较高增速。经济发展新引擎、新动能作用明显增强。此外，海外制造业补库存叠加国内外贸政策红利不断释放，出口导向型行业生产保持强劲。

从最新的数据来看，工业生产动能进一步提升，3月制造业PMI录得50.8%，较前值上升1.7个百分点，时隔五个月重回景气扩张区间。从需求端来看，新订单和新出口订单指数均回升至荣枯线以上，达到过去一年新高。与此同时，企业原材料库存指数和产成品库存指数均有所提升，且生产经营活动预期指数回升1.4个百分点至55.6%的较高景气水平。可以看到，企业信心进一步增强，需求回暖有望支撑企业生产进一步加快。

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。2023年最终消费对经济增长贡献率达到82.5%，拉动GDP增长4.3个百分点。随着经济恢复向好、消费场景不断修复、居民消费稳步回升，2023年社会消费品零售总额同比增长7.2%，较2022年回升7.4个百分点。今年以来，消费延续回升向好态势，2024年一季度社会消费品零售总额同比增长4.7%，较去年四季度回落3.6个百分点，主要由于去年同期积压需求集中释放导致基数较高所致。

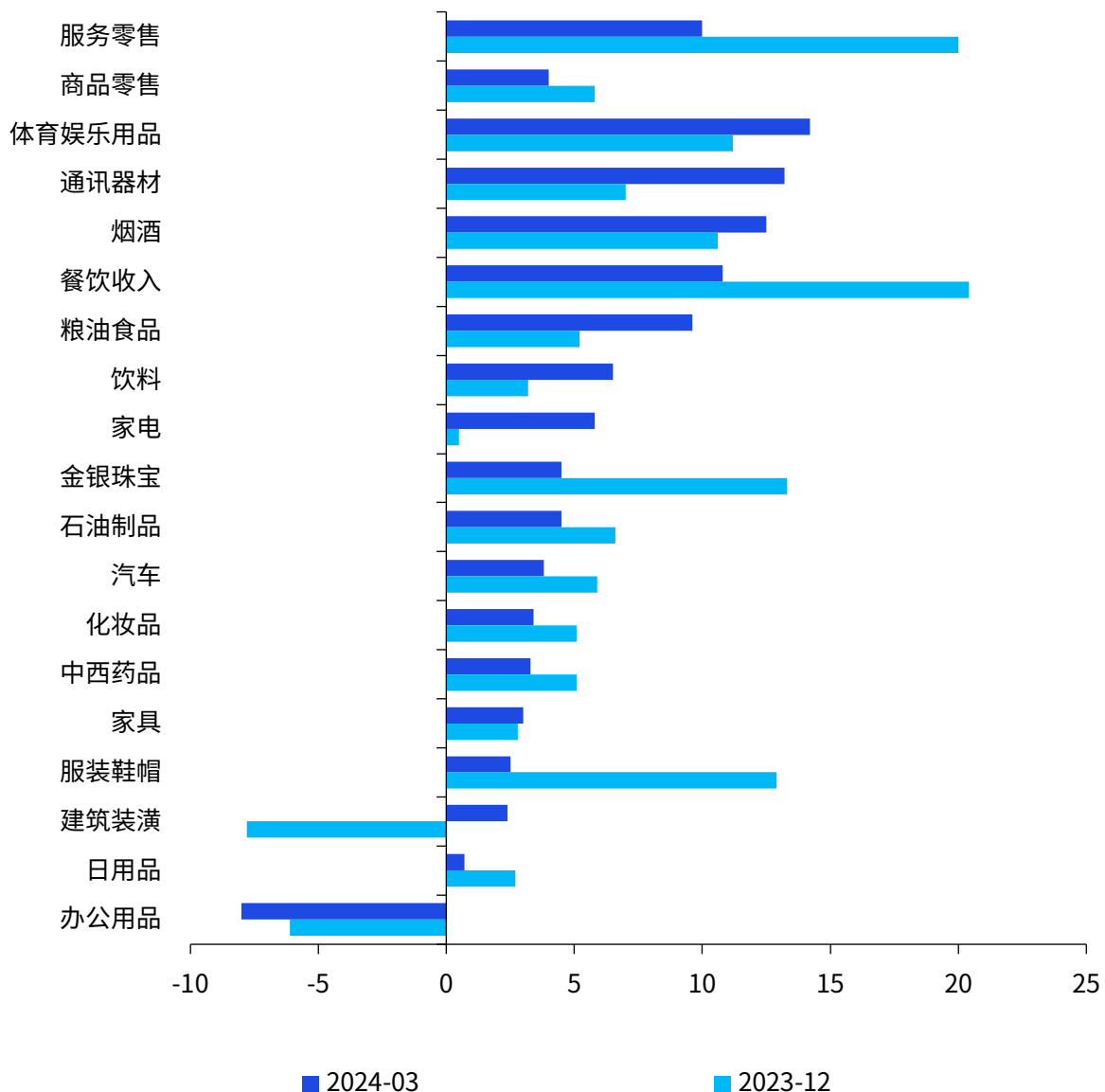
2024年一季度最终消费支出对经济增长的贡献率为73.7%，拉动经济增长3.9个百分点。从消费结构来看，一季度我国消费延续去年的分化修复格局，服务消费持续好于商品消费。一季度服务零售额同比增长10%，高于商品零售额增速6个百分点，继续充当拉动消费复苏的重要力量（图3）。从商品类别来看，体育娱乐用品、通信器材消费升至两位数增长，食品、饮料等基本生活类商品保持良好增势，但其他日用品增速则相对较低，消费结构升级趋势明显。此外，随着政策支持效果显现，房地产类消费增速有所修复。

下一阶段，在稳预期、稳增长、稳就业政策的积极推动下，消费将继续向常态化水平恢复。首先，随着就业形势逐步改善，以及消费场景的不断拓张，居民消费能力和消费意愿有望进一步修复。其次，促消费政策持续发力。新一轮消费品以旧换新政策利好频出，有望拓展汽车、家电等大宗商品消费增长空间。新能源汽车、绿色智能家电下乡等行动，

将撬动下沉市场的巨大消费潜力。此外，服务消费继续保持较快增长。近年来我国消费结构不断优化升级，服务性消费支出占总体人均消费支出的比重显著提升，从2013年的39.7%上升到2023年的45.2%。但与美国等发达国家相比，我国服务消费占总消费比重仍有较大提升空间，未来潜力有望进一步释放。

图3

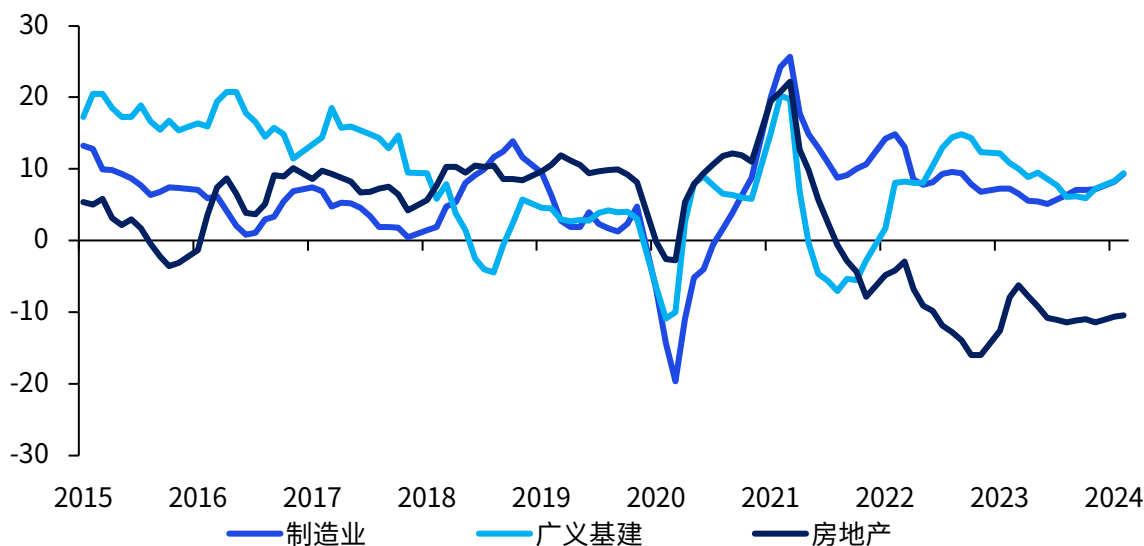
分类别消费品零售增速，累计同比，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

在投资的三大支柱中，2024年一季度制造业和基建投资增速加快，房地产投资降幅有所收窄（图4）。

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

随着工业企业盈利持续改善，产成品存货同比连续三个月上行，部分行业进入主动补库存阶段，制造业投资的内生动力明显增强。过去一年，以科技创新推动产业创新、以产业升级构筑新竞争优势的现代化产业体系建设取得重要成果，高技术产业投资呈现较快增长，占全部投资的比重稳步提高。2024年一季度，高技术制造业投资继续保持良好增势，同比增长10.8%，高于全部制造业投资增速0.9个百分点。我们认为，未来制造业投资的主要拉动力在于传统生产力向新质生产力的跃升。央行于2024年4月新设立了5,000亿元再贷款工具，新一轮设备更新和技术改造投资有望提速。与此同时，出口回暖、企业盈利改善、民营企业营商环境不断优化将进一步激发制造业投资活力，带动企业扩大资本开支。

基建投资方面，随着去年10月份国务院增发的1万亿元特别国债和央行于年底新增的5,000亿元抵押补充贷款资金陆续下达，以及项目落实对一季度基建投资形成支撑。《政府工作报告》显示，2024年将新增1万亿元超长期特别国债，地方政府专项债额度也将达到3.9万亿元，较上年多增1,000亿元，从资金端继续支持基础设施建设。与此同时，为了协同新质生产力的发展，新型基础设施将进一

步拓展增量空间，助推基建投资增速稳步提升。不过，需要注意的是，在化债背景下，部分省市基建投资的资金来源受阻，基建项目开工趋于审慎，可能在一定程度上拖累基建投资增速。

房地产投资方面，2023年7月政治局会议以“房地产市场供求关系发生重大变化”正式定调楼市新形势，中央和地方供需两端宽松政策密集出台以支撑房地产市场平稳运行。但在资金流紧张、市场预期弱等因素的制约下，2023年全年房地产市场仍处于筑底阶段。2024年一季度，土地市场改善和“三大工程”建设带动房地产开发投资降幅有所收窄，但房地产销售延续下行趋势。尽管一线城市陆续放松调控政策，央行将5年期以上LPR下调25个基点，为2019年央行推动LPR改革以来的单次最大降幅，但市场预期依然偏弱。一季度全国商品房销售面积和销售额分别累计同比下降19.4%和27.6%，降幅较上年末分别扩大10.9和21.1个百分点。作为房地产市场的先行指标和房地产企业资金的主要来源，销售数据影响着未来一段时间内房地产新开工和投资趋势。然而，目前地产需求端压力依然较大，地产市场的走弱对中国经济的拖累仍存。

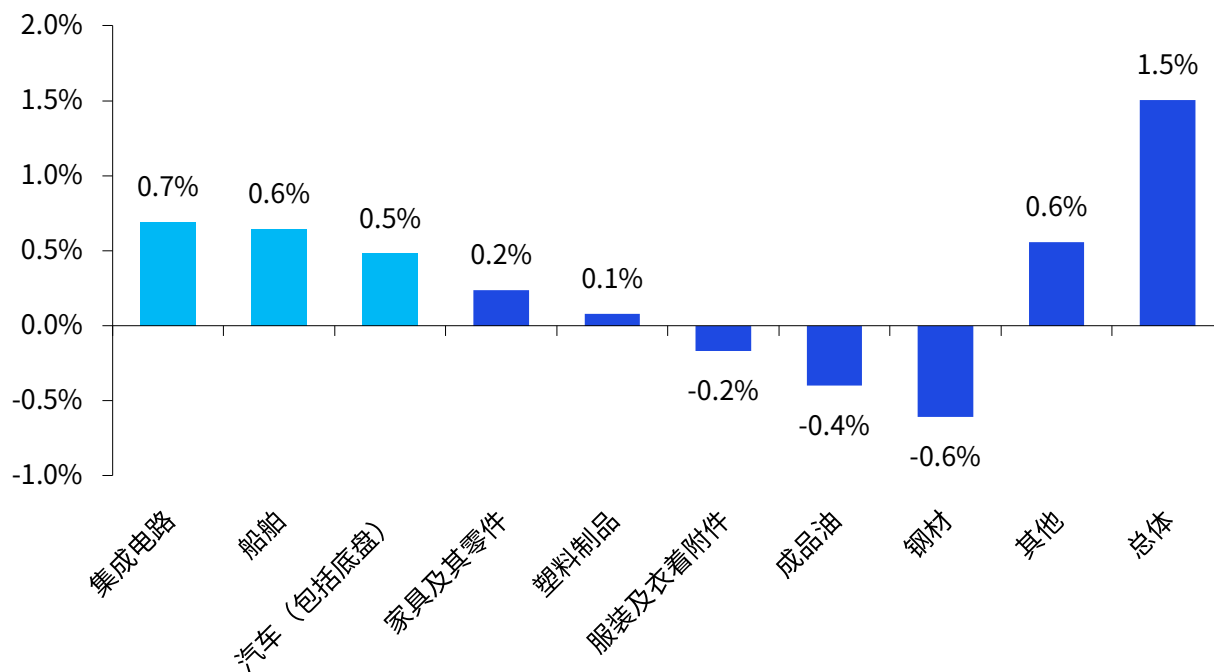
展望未来，预计供需两端的政策对房地产市场的支持力度将进一步加大。一方面，“保交楼”专项贷款、房地产融资协调机制将有助于缓解房企现金流压力，提升行业信心；另一方面，各地住房限制措施将进一步优化，推动市场需求企稳。此外，“三大工程”建设也将有效拉动房地产开发投资增长。我们认为，当前市场信心修复仍需时间，2024年房地产行业的调整或将持续，但下行空间已然有限。随着房地产市场边际企稳改善，其对我国经济增长的拖累趋于减轻。

2023年全球经济下行压力加大，叠加地缘局势全球影响加大，导致我国出口承压，货物和服务净出口对经济增长的贡献率为-11.4%，下拉GDP增速0.6个百分点。但去年四季度以来，在海外市场节假日，低基数效应等支撑因素下，我国出口贸易有所恢复。

2024年以来，外需动能持续增强，一季度我国出口同比增长1.5%。近期全球贸易景气度明显回暖，3月WTO国际货物贸易晴雨表指数录得100.6，高于去年同期9.4个百分点。全球制造业PMI连续3个月保持在扩张区间，发达经济体制造业开启补库存周期带动中国相关产品出口增长。与此同时，我国对俄罗斯、拉美、非洲、中东等新兴市场的出口保持较高增速，出口市场呈现多元化发展。此外，随着我国中高端制造业水平不断提升，出口产品结构持续升级，汽车、船舶、电子等高附加值产品占比显著上升，成为中国出口增长新动能（图5）。展望未来，在国内稳外贸政策和全产业链优势下，我国出口仍将保持一定韧性。需要注意的是，当前外部环境依然复杂严峻，全球产业链重构、地缘局势紧张或将加剧全球贸易的不确定性，对今年出口增长造成一定扰动。

图5

2024年一季度主要类别商品对出口的拉动，%

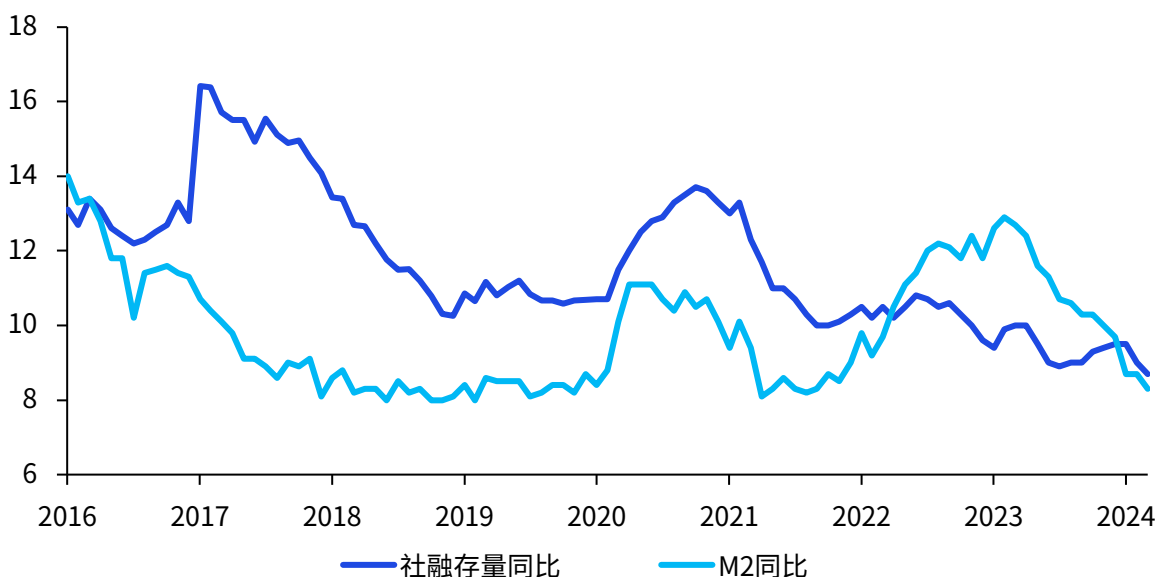


数据来源：海关总署，毕马威分析

从金融数据来看，2023年我国货币信贷总量合理增长，广义货币供应量（M2）余额为292.3万亿元，同比增长9.7%。社会融资规模平稳增长，2023年新增社会融资规模35.6万亿元，较上年同期多增3.6万亿元；年末存量同比增长9.5%。2024年一季度，宏观经济良好开局，金融支持力度稳固。新增社融规模12.9万亿元，高基数下同比少增1.6万亿元，仍处于历史同期较高水平；3月末社融存量增速回落至8.7%（图6）。社融同比

少增主要与金融机构信贷均衡投放、政府债券融资节奏相对滞后及去年高基数有关，但企业债券融资在降准释放流动性、市场利率保持相对稳定的利好下同比多增，是融资结构的一个积极改善。货币供给方面，M2增速回落至8.3%，一方面由于一季度信贷增长放缓影响存款派生能力；另一方面，去年同期银行理财产品被集中赎回，为保持产品存续，银行使用自有资金购买资管产品，由此派生的广义货币导致了高基数。

图6 社会融资规模存量与M2增速，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

贷款是社会融资的主要贡献项。一季度新增贷款约9.1万亿元，较上年同期少增约1.6万亿元，为历史次高值，占新增社会融资规模比重达到70.5%。从结构上来看，一季度信贷投放结构仍表现为企业强、居民弱的特征。由于政策层面继续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，去年12月以来抵押补充贷款累积投放5,000亿元，叠加经济持续复苏，一季度企业中长贷表现强劲，处于历史次高水平。此外，金融加大对重点领域和薄弱环节的精准支持。截至3月末，基础设施领域中长期贷款、制造业（尤其是高技术

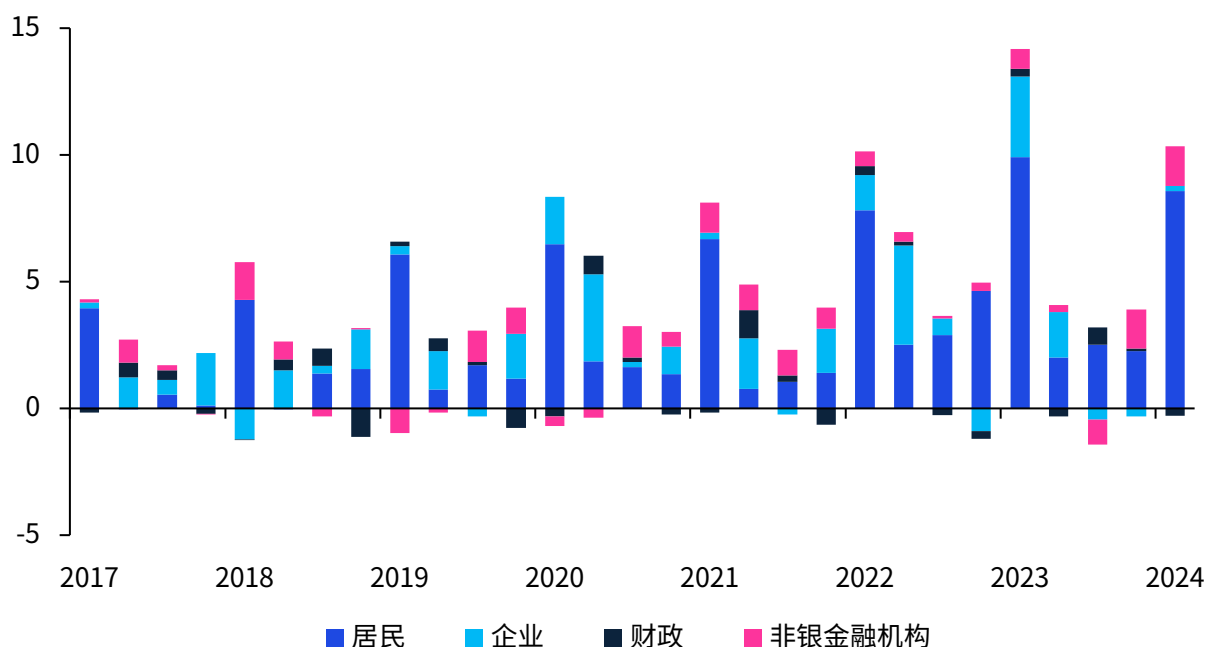
制造业）中长期贷款、普惠小微贷款、绿色贷款等余额增速均保持两位数以上强劲增长，显著高于各项贷款增速。与此同时，企业短贷也处于历史次高水平。居民方面，金融体系加强对个体工商户和小微企业生产经营活动的支持，相对较低的利率带动个体工商户经营贷款规模增加，一定程度上对冲了房地产市场低迷的影响，一季度居民中长期贷款同比小幅多增308亿元。相比于去年同期积压需求集中带动居民消费和短期贷款大幅增长，今年一季度居民消费保持温和修复态势，住户短贷处于当期均值水平附近，达到3,600亿元。

存款方面，一季度存款新增11.2万亿元，同比少增4.2万亿元。其中住户存款新增8.6万亿元，同比少增约1.3万亿元，但仍处于较高水平（图7）。由于金融市场波动和房地产市场疲弱影响投资预期，以及大额商品消费偏谨慎，居民储蓄意愿依然较强。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2,200亿元，较上年四季度多增5,200亿元左右。主要由于近期企业贷款需求回暖，带动相关的存款派生，企业存款由去年三、四季度的减少转为增加。

图7

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



宏观政策聚焦发力促进经济稳中求进

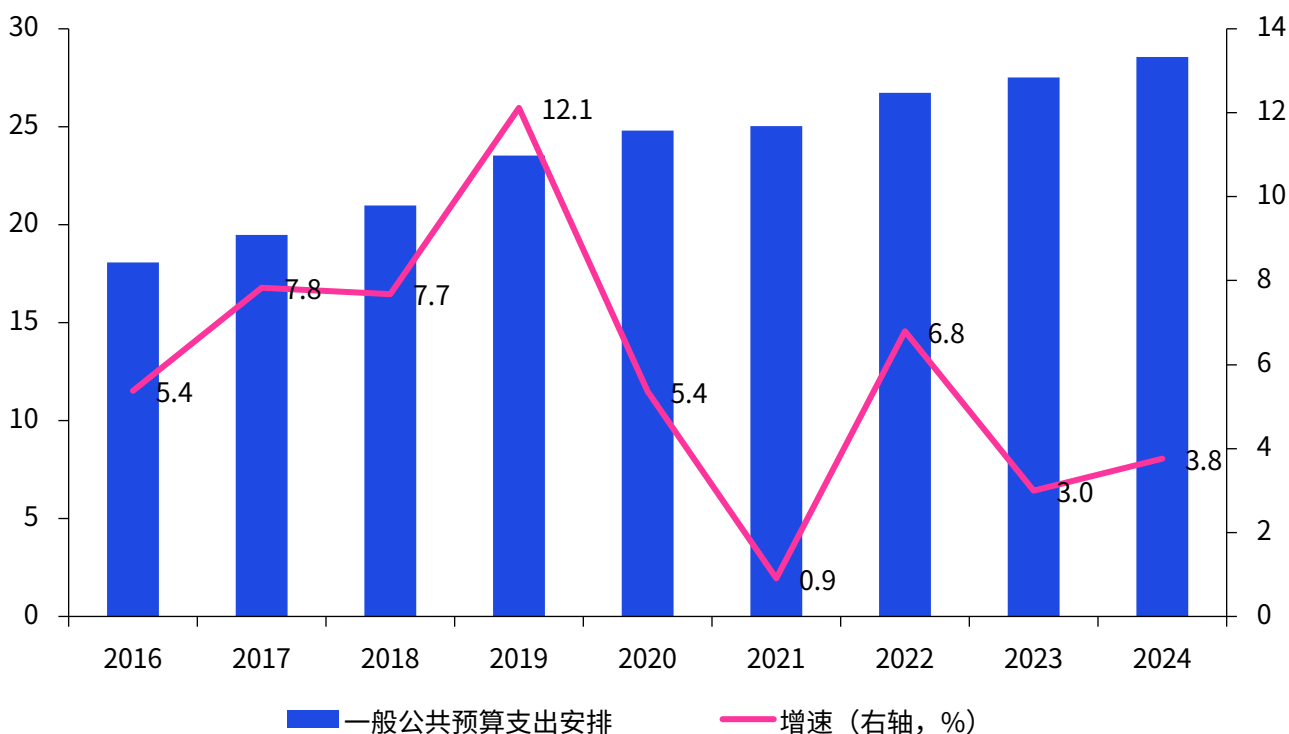
2024年将是经济走向常态化运行的关键一年，为巩固和增强经济回升向好态势，宏观政策需要保持一定的稳增长力度。

在财政政策上，积极的财政政策要适度加力、提质增效。在国内需求持续修复，一揽子化债方案落地并取得初步成效的良好背景下，“适度加力”意味着2024年财政政策要继续发挥好财政托底经济的作用，加力程度会更加温和，重点将放在支持经济社会发展薄弱环节和关键领域方面，包括基本民生、区域重大战略、科技攻关等。今年目标财政赤字率

设定在3%，与2023年保持一致。地方政府专项债拟发行3.9万亿元，较去年增加1,000亿元，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28.5万亿元，同比增长3.8%（图8）。一季度全国一般公共预算支出7.0万亿元，同比增长2.9%，完成今年预算的24.5%，高于近三年同期平均进度水平0.5个百分点。民生保障领域仍为主要支出方向，其中社会保障和就业、教育、住房保障支出分别同比增长3.7%、2.5%、7.8%。此外，增发国债资金重点投向的城乡社区支出、农林水支出、灾害防治及应急管理支出同比分别增长12.1%、13.1%、53.4%，均实现了两位数增长。

图8

全国一般公共预算支出规模，万亿元



数据来源：财政部，毕马威分析

在货币政策上，稳健的货币政策要灵活适度、精准有效。2024年一季度我国货币政策先行发力，下调支农支小再贷款、再贴现利率0.25个百分点，下调存款准备金率0.5个百分点，释放中长期流动性超过1万亿元，单次下调五年期LPR 25个基点，为经济实现“开门红”营造了有利的货币金融环境。一季度央行货币政策例会淡化“跨周期调节”，提出“更加注重做好逆周期调节”，通过降准、降息、加大信贷投放力度等方式熨平经济波动。

展望下一阶段，2024年4月的中央政治局会议强调，要灵活运用利率和存款准备金率等政策工具，加大对实体经济支持力度，降低社会综合融资成本。央行将继续从总量、结构、价格三方面发力，充实货

币政策工具，保持流动性合理充裕，保持社会融资规模、货币供应量同经济增长和价格水平预期目标相匹配，促进社会综合融资成本稳中有降，助力有效需求复苏。预计未来降准降息空间依旧存在。此外，为加强财政与货币政策的协调配合，在央行公开市场操作中逐步增加国债买卖，作为一种流动性管理方式和货币政策工具储备。同时，央行将继续发挥好结构性货币政策工具的精准滴灌作用，将更多金融资源向民营小微企业、科技创新、数字经济、绿色发展、基础设施建设等重点领域和薄弱环节倾斜。

特别鸣谢：感谢丁宇佳、周恺悦对本文作出的贡献。



2023年银行业发展回顾及 2024年趋势展望



李砾
金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
毕马威中国



王薇
研究院副总监
毕马威中国

2023年银行业发展回顾

去年以来，银行业在中央金融工作会议精神的指导下，进一步加强对实体经济的支持，特别是在先进制造业、新兴产业、绿色产业等关键领域。同时，银行资本充足率保持稳健，风险控制能力加强，流动性管理的优化进一步增强了银行应对市场波动的能力，为经济高质量奠定了坚实的金融基础。



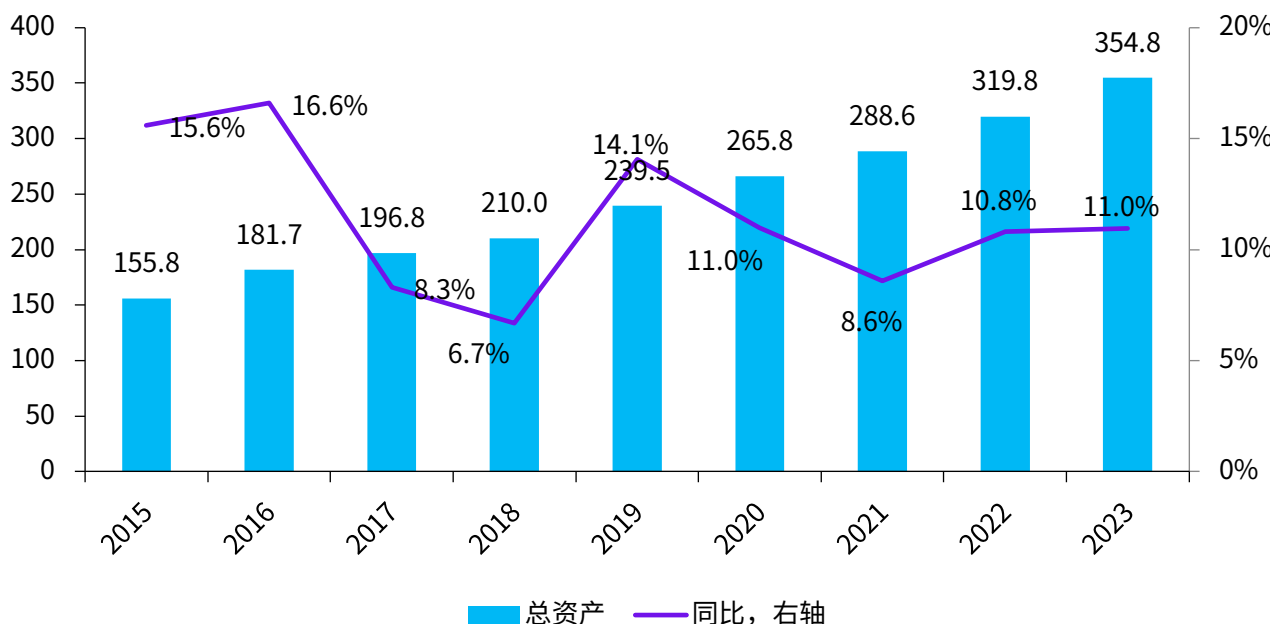
资产端

资产规模平稳增长，同比增速缓慢抬升

截至2023年末，商业银行资产总额达到354.8万亿元，同比增长11.0%，增速较上年上升0.2个百分点。商业银行资产平稳增长，显示出银行业总体稳健运行（图1）。

图1

商业银行总资产规模，万亿元

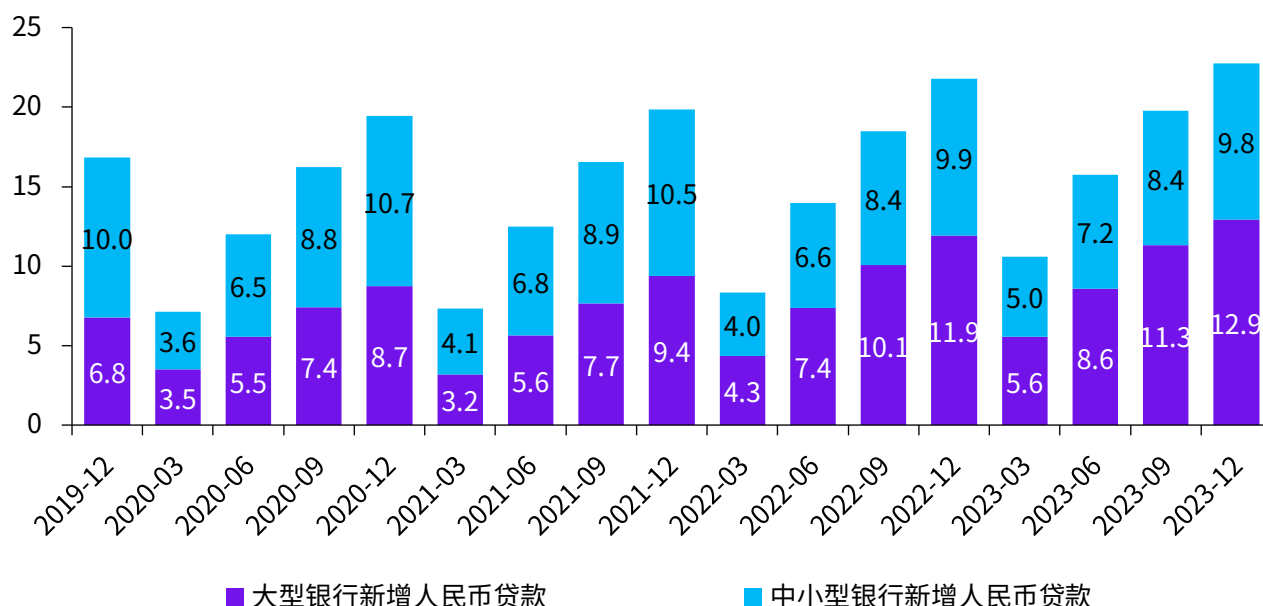


数据来源：Wind，毕马威分析

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2023年底，金融机构累计新增贷款总额22.7万亿元，较2022年底增加0.9万亿元，增长4.3%，增幅较上年有所下降。其中，中资大型

银行¹2023年新增贷款规模为12.9万亿元，同比增长8.3%，增速较上年下降约19个百分点；中资中小型银行²2023年新增贷款9.8万亿元，同比减少0.4%，降幅较上年明显收窄（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

2023年贷款仍呈现企业强、居民弱的特征

分部门来看，2023年仍呈现出企业强、居民弱的特征（图3）。从企业部门来看，2023年企业中长期新增贷款总额达13.6万亿元，较2022年多增2.5万亿元，增幅达22.7%。企业短期新增贷款总额为3.9万亿元，较2022年增加0.9万亿元，同比增幅达29.4%。去年政策端持续通过降准、降息等措施来降低企业融资成本，增加贷款便利性。2023年12月，贷款加权平均利率为3.83%，同比下降0.31个百分点，处于历史低位。今年以来，央行表示要继续推动社会综合融资成本稳中有降，叠加经济回升向好，企业看好长期投资，预计企业的中长期贷款需求将保持增长态势。此外，企业可能倾向于增加短期贷款，以便保持应对经济波动的灵活性。

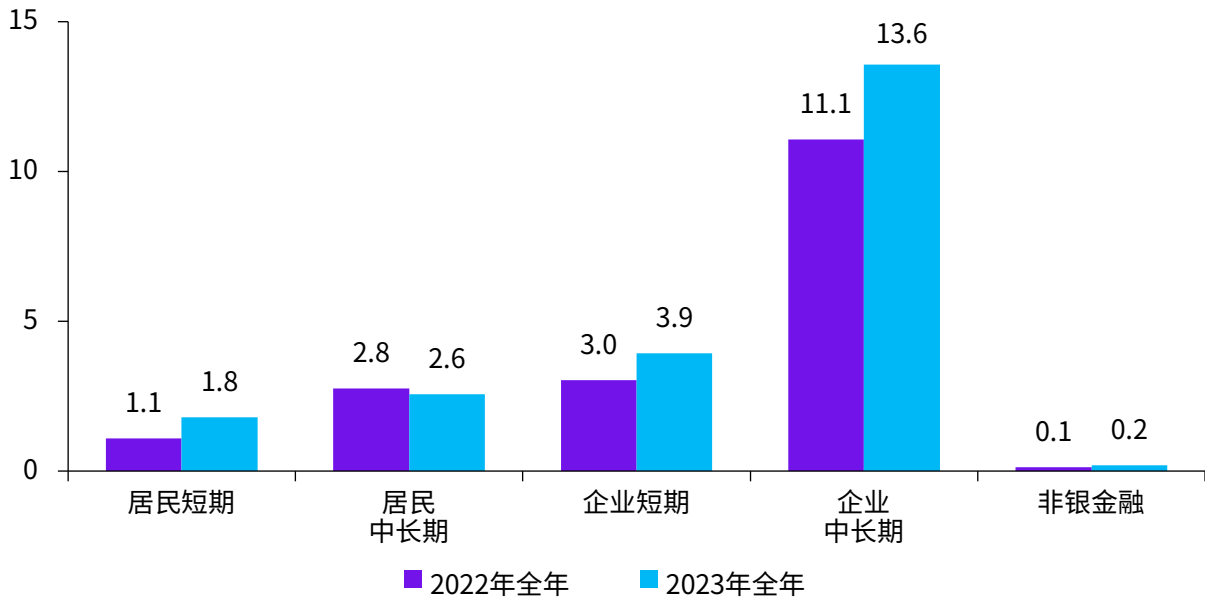
从居民部门来看，2023年居民中长期新增贷款总额为2.6万亿元，较2022年减少2,000亿元，降幅达7.3%。居民中长期新增贷款连续两年下降，规模不及疫情前的一半。居民中长贷主要与购房、教育投资等长期资金需求相关，在一定程度上受到了近两年居民购房信心降低的影响。2023年居民短期贷款新增总额为1.8万亿元，较2022年增加7,000亿元，增幅为65%。此外，2023年居民短贷新增规模恢复至2021年水平，一定程度上反映出经济复苏带来的居民信心修复，日常消费和短期资金周转需求回暖，带动短贷需求增加。随着经济回升向好，居民收入和信心修复，叠加政策鼓励居民消费，今年消费有望持续复苏，居民短期贷款将保持增长态势。

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

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

图3

新增人民币贷款构成，万亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

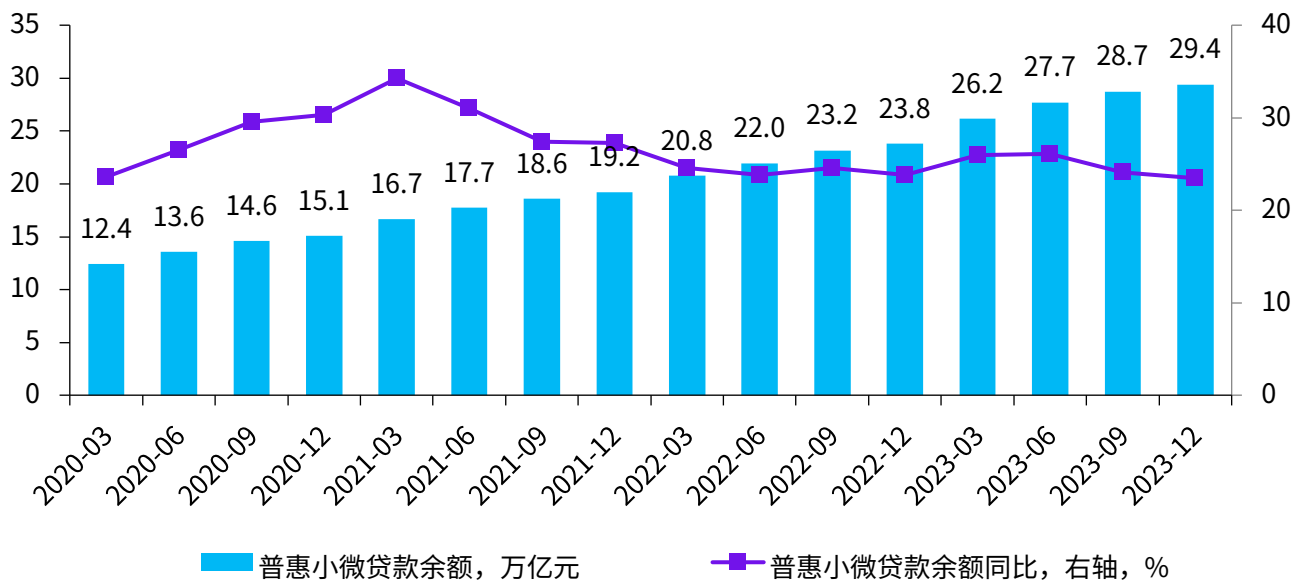
普惠小微和绿色贷款保持较快增速，个人住房贷款首次出现负增长

近年来，我国经济结构转型加快，信贷投放结构也在不断优化，普惠小微贷款、绿色贷款等新动能贷款持续保持高速增长，房地产贷款、地方融资平台

等传统动能贷款增势放缓。普惠小微贷款方面，截至2023年底，金融机构面向小微企业（普惠）发放的贷款余额达29.4万亿元，同比增长23.5%；2023年全年新增贷款累计值为5.6万亿元，同比多增约1万亿元（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



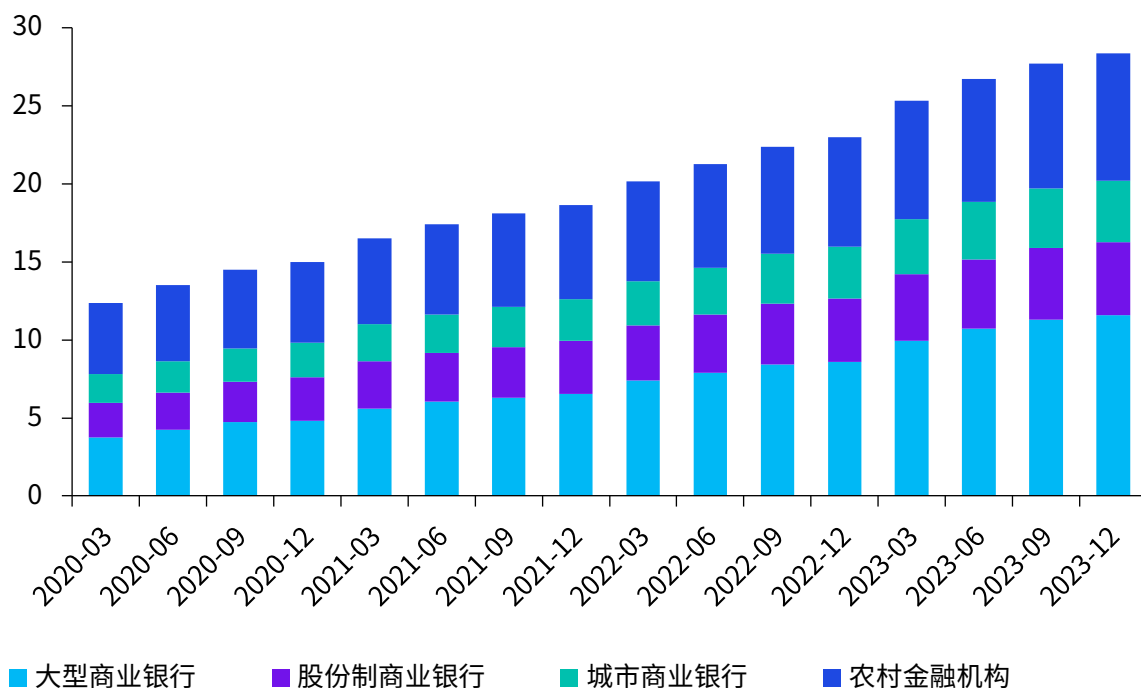
数据来源：Wind，毕马威分析

分机构来看，大型商业银行的普惠小微贷款规模最大，为11.6万亿元，其次是农村金融机构，规模为8.2万亿元；贷款规模增速方面，大型商业银行明显

高于其他三类机构，同比增速达34.6%，股份制商业银行、城市商业银行、农村金融机构的同比增速分别为15.1%、19.5%、16.1%（图5）。

图5

不同类型金融机构向普惠小微企业发放人民币贷款余额，当季值

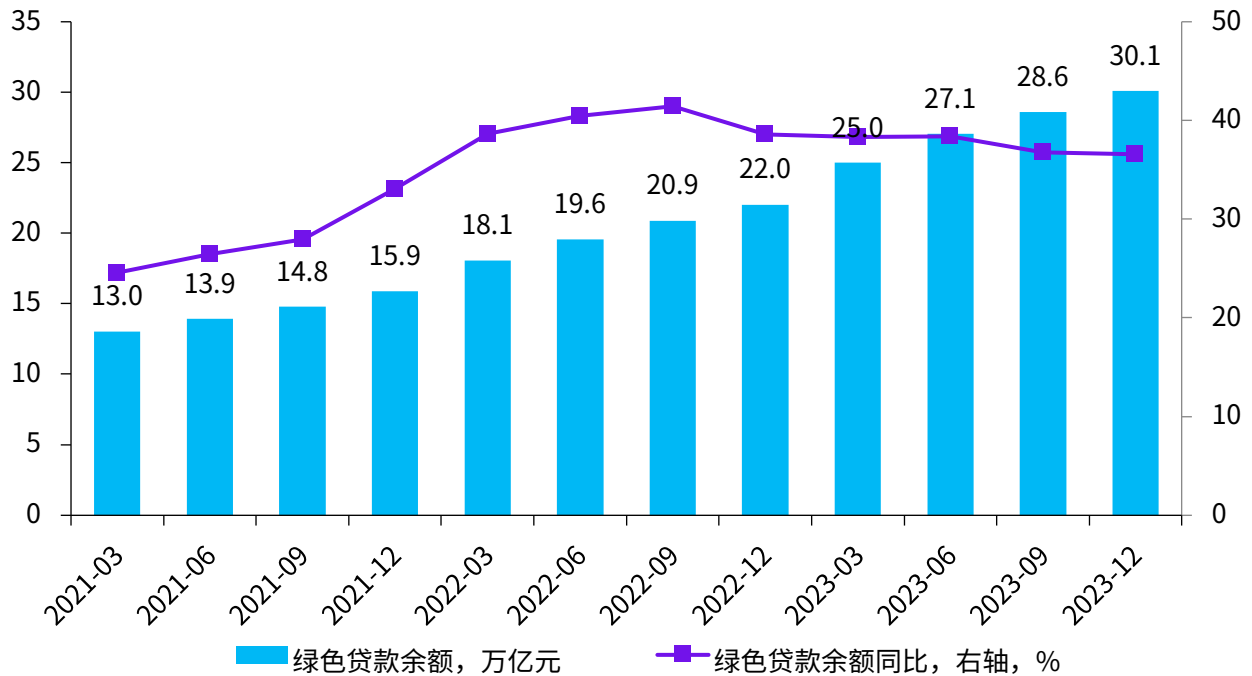


数据来源：Wind，毕马威分析

绿色贷款方面，2023年底绿色贷款余额达30.1万亿元，同比增长36.5%，高于各项贷款增速26.4个百分点，其中全年新增8.1万亿元(图6)。央行数据显示，2023年底投向具有直接和间接碳减排效益项目的贷款余额分别为10.4万亿元和9.8万亿元，合计占绿色贷款的67.3%。我国实现“双碳”目标决心坚定，并将绿色金融作为推动经济社会绿色低碳发展的

重要抓手，出台多项政策鼓励绿色金融的发展。2024年4月，央行等七部门发布《关于进一步强化金融支持绿色低碳发展的指导意见》提出，鼓励金融机构利用绿色金融标准或转型金融标准，加大对能源、工业、交通、建筑等领域绿色发展和低碳转型的信贷支持力度，优化绿色信贷流程、产品和服务。在此背景下，预计今年的绿色贷款仍将保持高速增长。

图6 绿色贷款余额，当季值

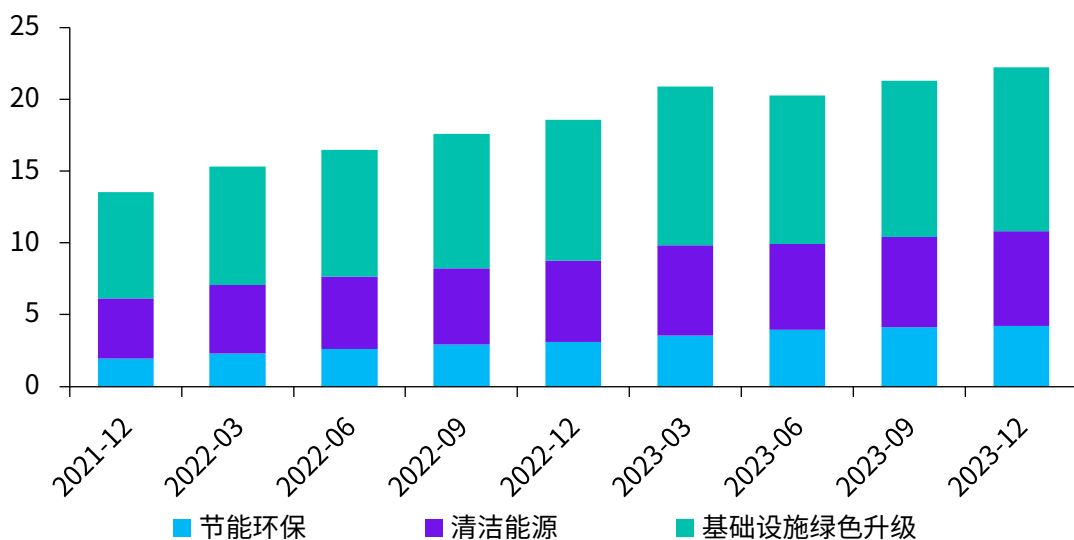


数据来源：Wind，毕马威分析

分用途来看，2023年底节能环保、清洁能源、基础设施绿色升级各产业的贷款余额分别为4.2万亿

元、6.6万亿元、11.4万亿元，分别同比增长36.7%、16.1%、16.2%（图7）。

图7 绿色贷款余额的主要构成，万亿元

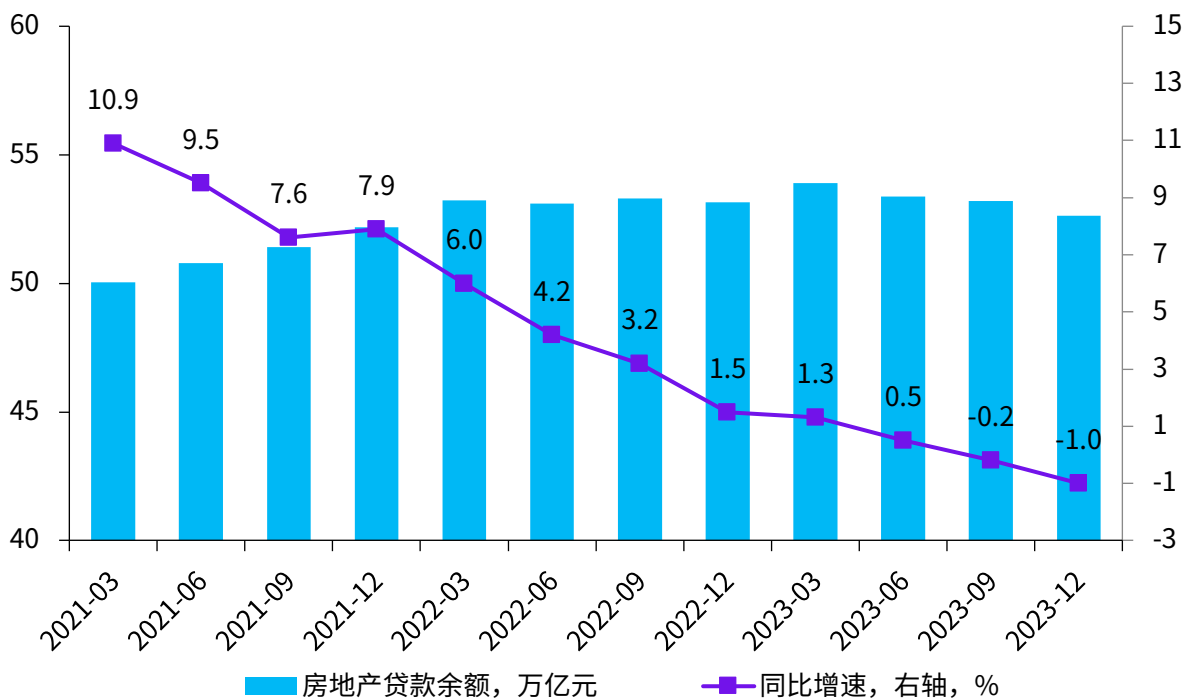


数据来源：Wind，毕马威分析

房地产贷款方面，2023年底房地产贷款余额为52.6万亿元，同比下降1.0%（图8）。去年房地产仍处于调整中，房地产投资、销售等持续低迷，其中房

地产开发投资比上年下降9.6%，商品房销售面积比上年下降8.5%。政府出台多项政策促进房地产健康发展，但居民收入预期弱、房价走势继续承压等因素仍制约着房地产市场修复。

图8 房地产贷款余额，当季值



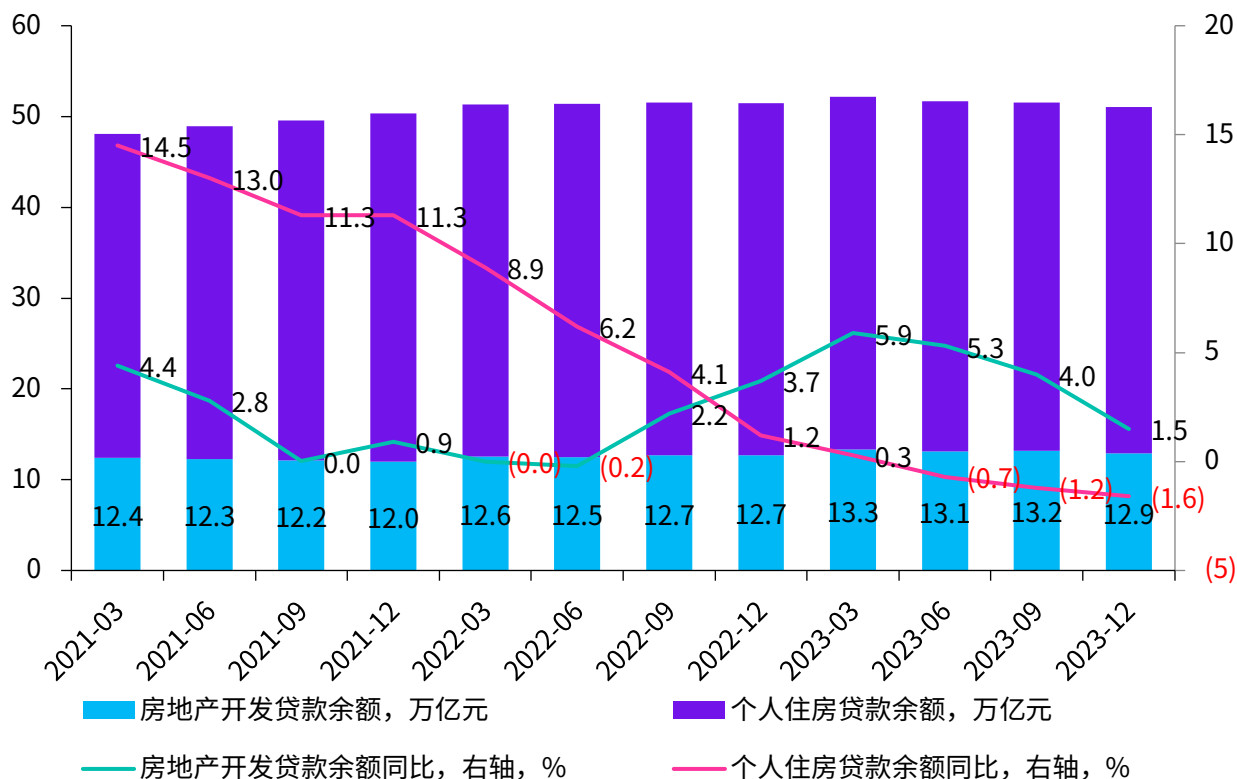
数据来源：Wind，毕马威分析

具体来看，2023年末个人住房贷款余额38.2万亿元，同比下降1.6%，增速比上年末低2.8个百分点，是带动房地产贷款余额增速转负的主要原因。2023年个人住房贷款余额连续三个季度负增长，降幅分别为0.7%、1.2%、1.6%，这也是该数据自2004年公示以来，首次出现负增长情况。居民存量房贷利率仍处于较高位置，并且资本市场波动较大，导致居民提前还贷行为增多。另外，居民新增房贷增长乏力也拖累个人住房贷款增速。去年央行等发文引导商

业银行降低存量首套住房贷款利率，居民提前还贷行为有所缓解，预计今年居民提前还贷行为将持续缓解，对个人住房贷款拖累减小。房地产开发贷款增速也出现放缓迹象，2023年底房地产开发贷款余额为12.9万亿元，同比增长1.5%，较上年末减少2.2个百分点。结合房地产整体运行逻辑来看，居民购房意愿不强直接影响房地产企业的销售业绩，将会导致房企经营压力上升，进而抑制房企拿地和新开工意愿，拖累房地产开发贷款增速（图9）。

图9

房地产开发及个人住房贷款余额，当季值



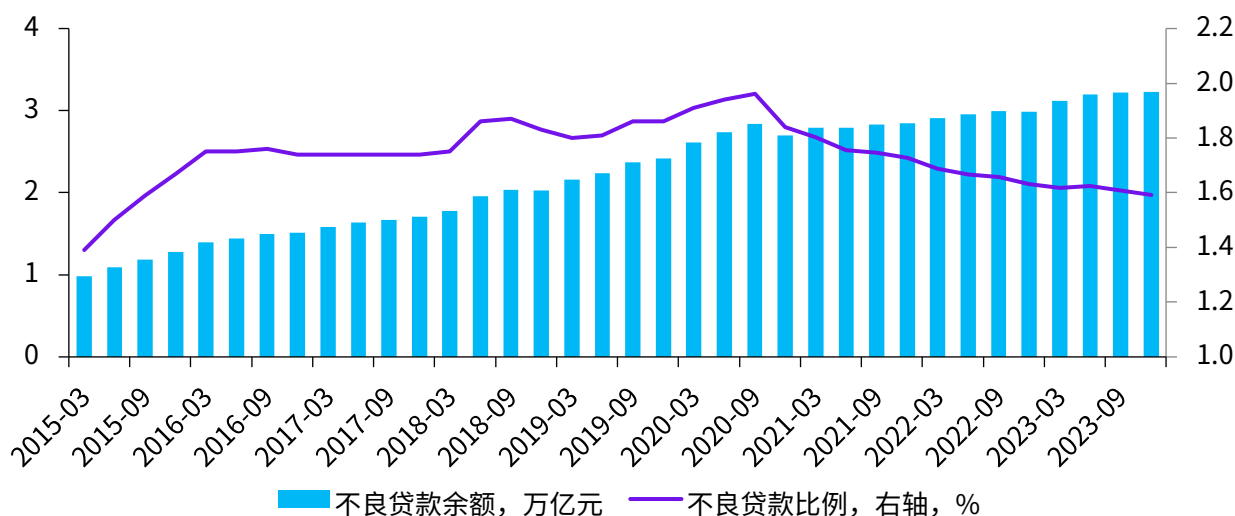
数据来源：Wind，毕马威分析

银行业整体不良率持续下降，风险抵补能力位于合理区间

截至2023年底，商业银行不良贷款总额为3.2万亿元，同比增速为8.14%，增速略有上升；不良贷款比例为1.59%，已连续13个季度出现下降（图10）。结合贷款核销情况来看，2023年全年贷款核销累计数为1.1万亿元，同比增加6.8%，增幅较为明显，反映出商业银行加大了不良贷款处置力度。

图10

商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值

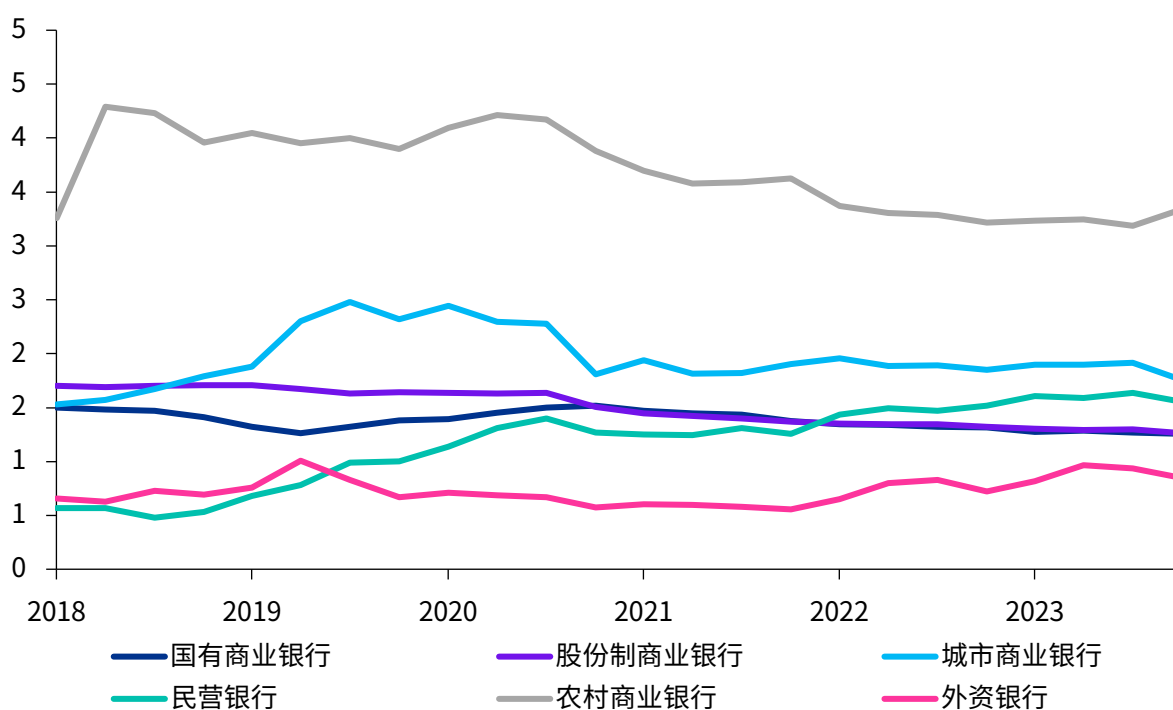


数据来源：Wind，毕马威分析

分不同类型银行来看，农商行和城商行的不良贷款率仍较高，分别为3.34%和1.75%，不过，近年来农商行的不良贷款率已出现较明显的下降趋势；国有商业银行和股份制银行不良贷款率基本维持在较低水平且稳中有降，2023年底均为1.26%，分别同比减少5个BP和6个BP；民营银行不良贷款率

出现了较为明显的上升，2023年底达到1.55%，同比增加3个BP（图11）。近年来受宏观环境影响，消费相对疲弱，小微信贷行业不良风险有所提升，但总体而言，中国商业银行持续加大不良资产处置力度，防范化解金融风险，有利于保证金融风险整体可控。

图11

不同类型商业银行不良贷款率³，当季值，%

数据来源：Wind，毕马威分析

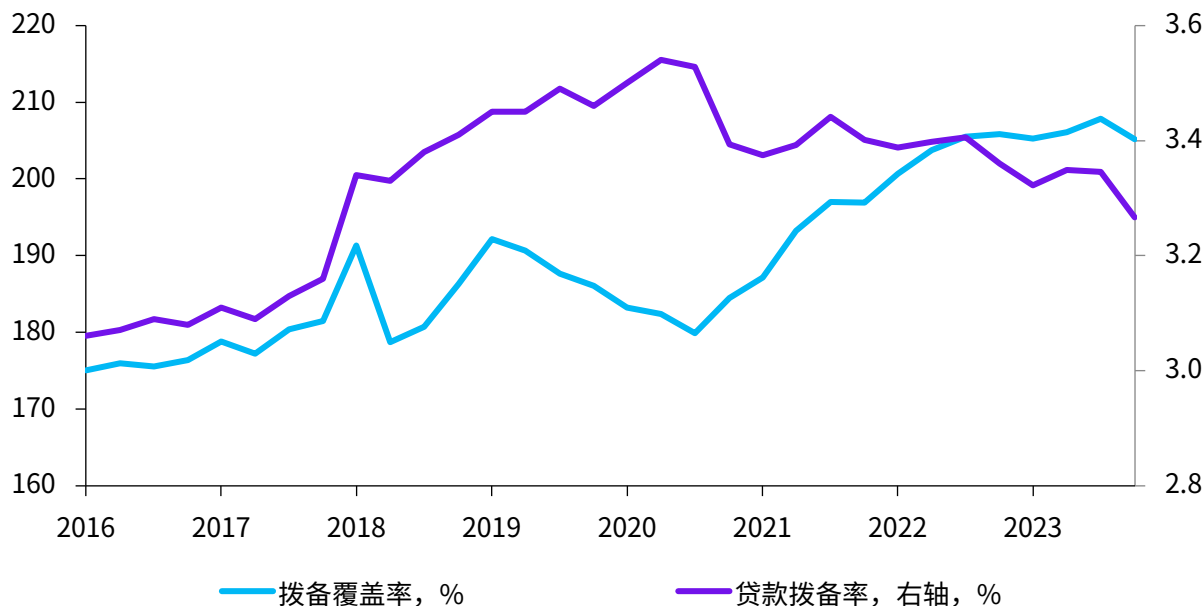
2023年底，商业银行贷款拨备覆盖率为205.1%，同比下降0.71个百分点，但仍处于较高水平，反映出银行业对于不良贷款的损失准备较为充足；贷款拨备率为3.3%，同比下降0.09个百分点，高于监管指标要求，说明风险能力仍处于合理区间（图12）。

分不同类型银行来看，大型商业银行、股份行、城商行、农商行的贷款拨备率分别为248.5%、219.1%、194.9%、134.4%，前三类银行分别同比上升3.4、4.9、3.4个百分点，农商行同比下降8.9个百分点。

³根据原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12

商业银行贷款拨备率和拨备覆盖率，当季值



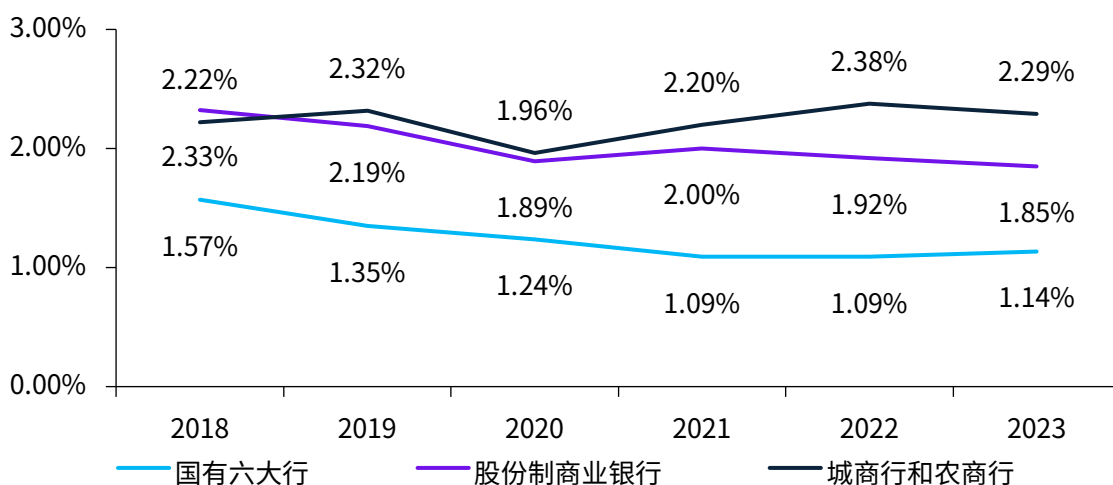
数据来源：Wind，毕马威分析

结合58家上市银行的贷款逾期率数据来看⁴，近五年不同类型贷款逾期率均呈现波动下降趋势，反映出资产质量有所改善。具体来看，2023年国有六大行的逾期率为1.14%，较上年上升5BP；股份制商业

银行的逾期率为1.85%，较上年下降7BP；城商行和农商行的逾期率为2.29%，较上年减少9BP，但总体仍处于较高水平，仍需加大对相关资产风险的关注度（图13）。

图13

上市银行贷款逾期率



数据来源：Wind，毕马威分析

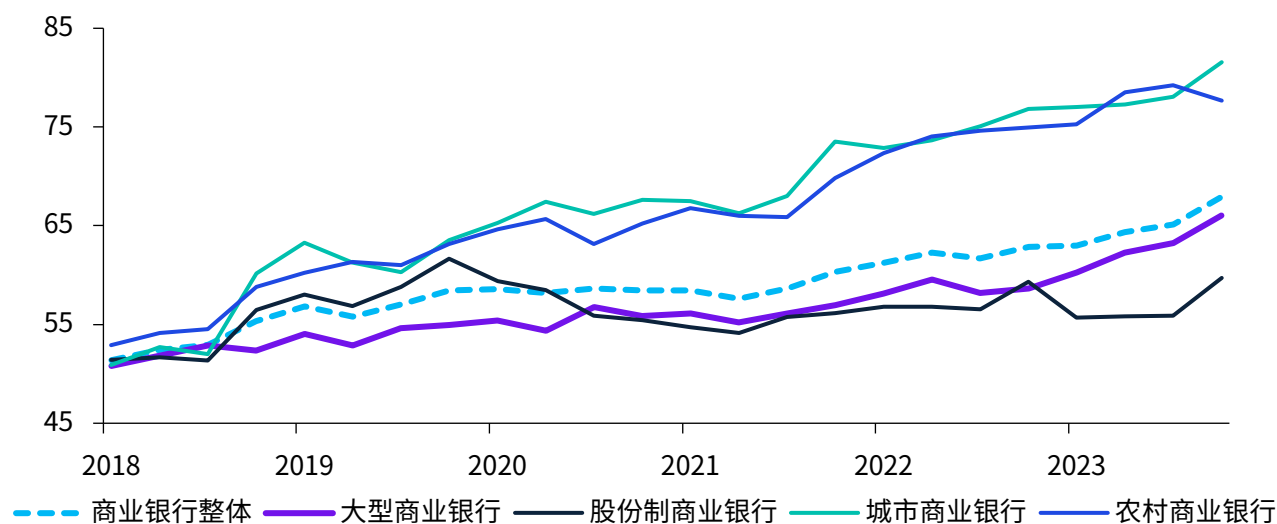
⁴锦州银行于2024年退市，我国A股和H股上市的银行共有58家。由于58家上市银行包括六大行、股份行、城商行和农商行，报告部分数据以58家上市银行为样本进行分析。

2023年7月1日起,《商业银行金融资产风险分类办法》开始实施,强调以债务人履约能力为中心的分类理念,明确了风险分类的客观指标与要求,有望推动商业银行不断增强风险管理能力。根据该办法,商业银行可在较长的过渡期内进行存量资产重新分类,后续需持续关注由此给资产质量、拨备计提及工作流程等带来影响。

流动性保持稳步提升

2023年底,商业银行整体流动性比例为67.9%,较上年末增加约5个百分点,增幅呈逐年扩大趋势。分不同银行类型来看,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7.4、0.4、4.8、2.7个百分点,均存在一定的边际改善(图14)。

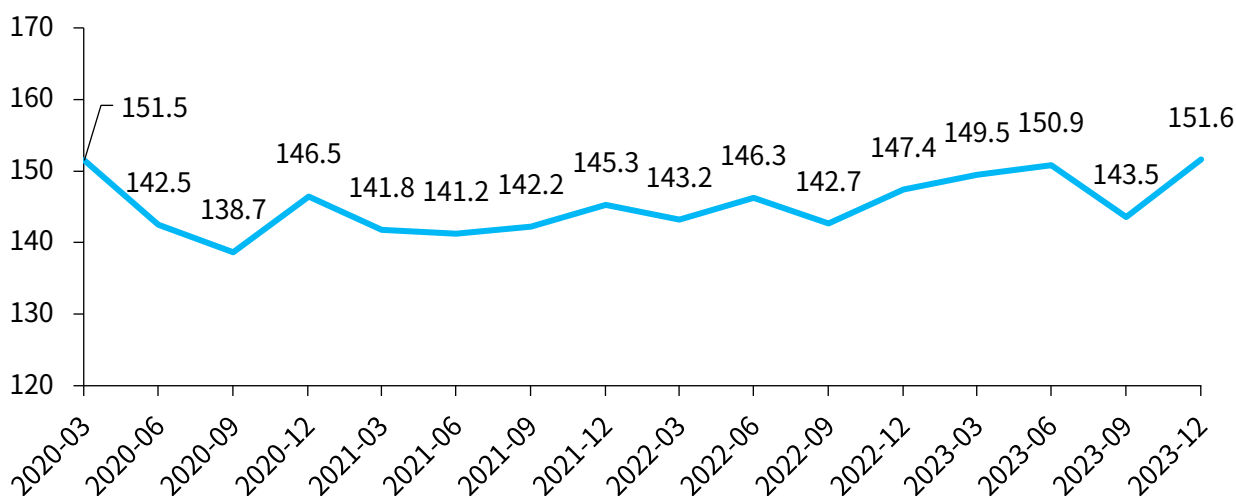
图14 不同类型商业银行流动性比例,当季值, %



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。2023年末流动性覆盖率为151.6%,同比上升4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15)。

图15 不同类型商业银行流动性覆盖率,当季值, %



数据来源: Wind, 毕马威分析

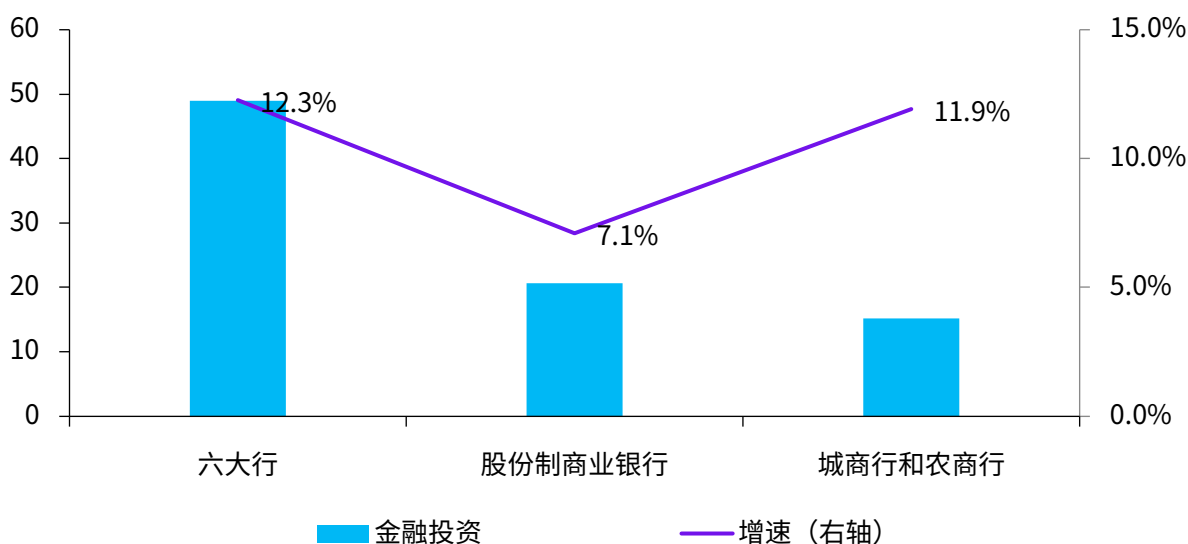
金融投资持续增长，银行持有债券结构基本稳定

金融投资是商业银行资产端仅次于贷款的部分。2023年，包括六大国有商业银行、股份制商业银行等在内的58家上市银行金融投资总额为84.8万亿元，较上年增长8.3万亿元，同比增长10.9%。金融投资增加主要得益于银行加大国债、地方债、绿色债券等各类投资支持实体经济的发展。

具体来看，国有六大行金融投资总额为49.0万亿元，较2022年增长了5.35万亿元，同比增长12.3%。股份制商业银行金融投资总额为20.6万亿元，较2022年增长了1.37万亿元，同比增长7.1%。城商行和农商行金融投资总额为15.1万亿元，较2022年增长了1.61万亿元，同比增长11.9%（图16）。

图16

上市银行金融投资，万亿元，%

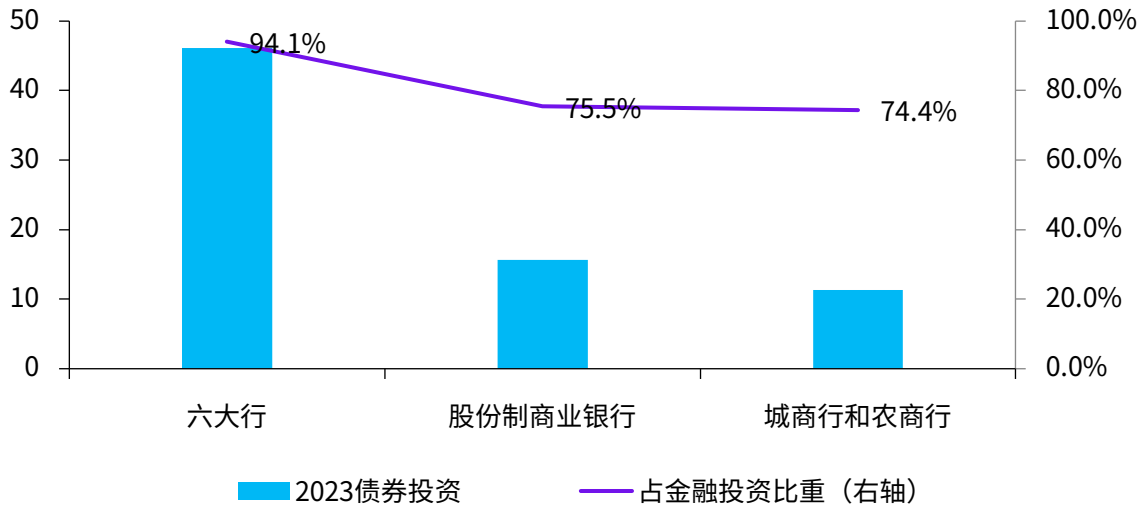


数据来源：根据上市银行2023年年报整理，毕马威分析

债券仍是商业银行金融投资的重要选择，原因在于商业银行面临较为严格的监管需求，更倾向于选择收益稳定、风险合理、流动性强的投资品类。2023年，58家上市银行的债券投资总额达73.0万亿元，在金融投资总额中的占比达86%，延续了2022年的提升态势，占比增加了0.4个百分点。

其中，国有六大行、城商行和农商行的债券投资占金融投资的比重分别为94%、74%，较上年分别多增0.8个百分点、5.3个百分点，表现出更加求稳的投资风格；股份制商业银行的债券投资占金融投资的比重为76%，较上年减少4.5个百分点，对投资权益类产品的力度略有加大（图17）。

图17 上市银行债券投资，万亿元，%



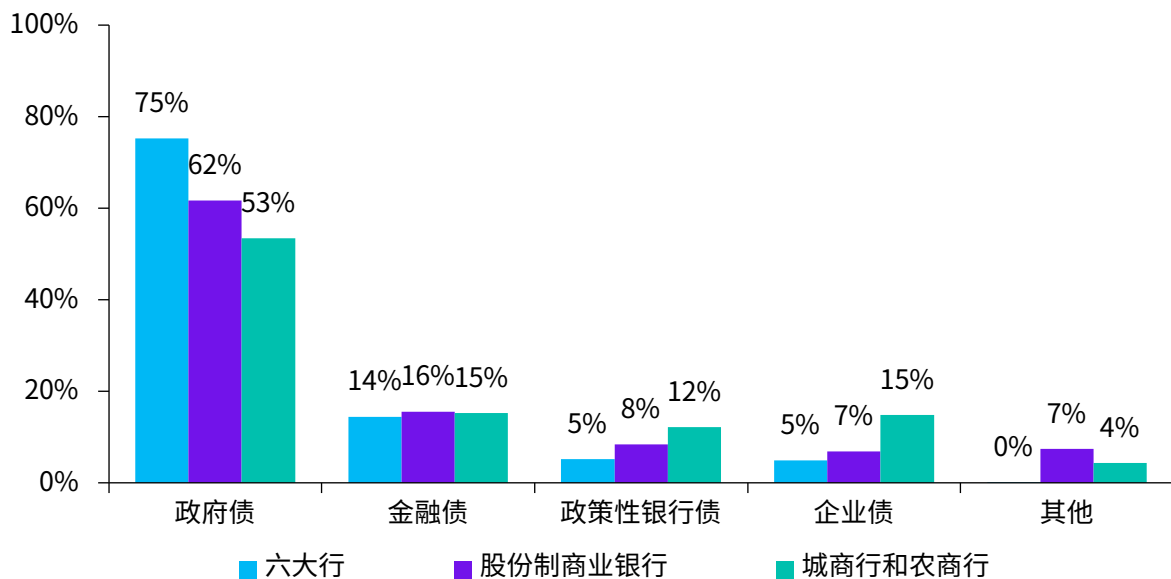
数据来源：根据上市银行2023年年报整理，毕马威分析

具体到58家商业银行持有的债券结构来看，政府债、金融债、政策性银行债是前三大投资品类，占债券类投资总额的比重分别为69%、15%、7%，基本维持和上年相近的水平。

其中，六大行持有的债券中政府债占比达75%，明显高于其他类型银行；不同类型的银行在金融债方

面的持有比例差距较小，均在15%左右；城商行和农商行持有的债券中政策性银行债占比为12%，高于其他两类主体。此外，城商行和农商行在企业债方面的持有比例为15%，也高于另外两类银行（图18）。

图18 上市银行债券投资结构，%



数据来源：根据上市银行2023年年报整理，毕马威分析



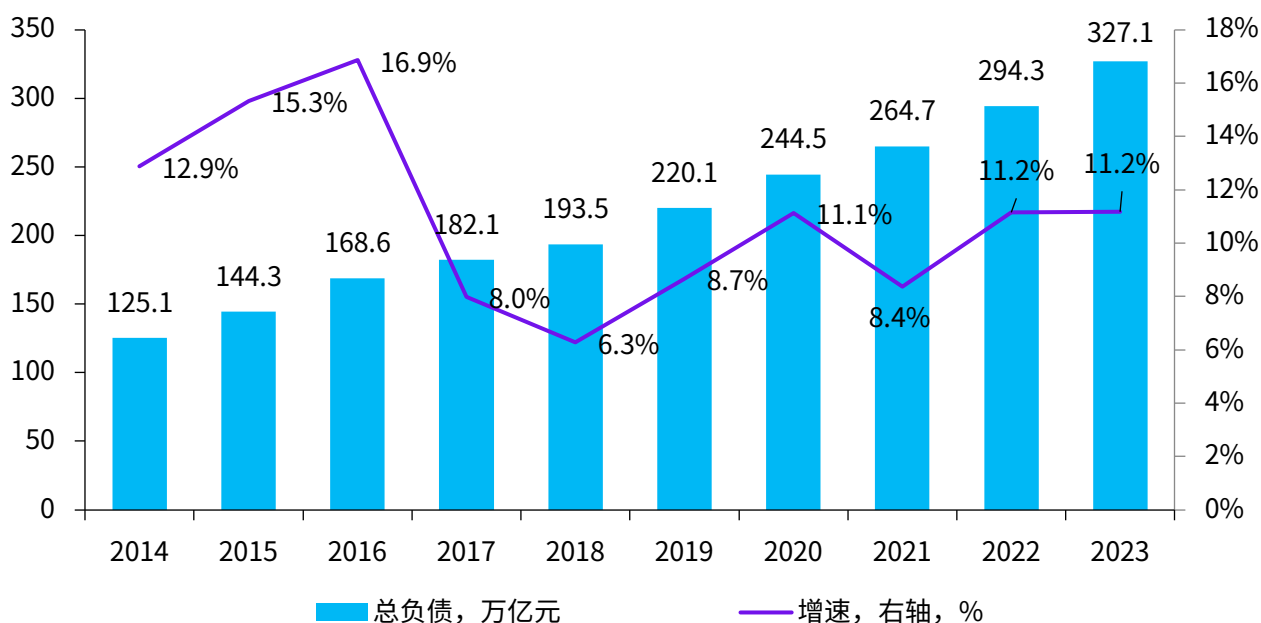
负债端

负债

存款是银行业负债增加的主要驱动因素。去年资本市场波动进而带来理财收益不佳，房地产市场低迷导致居民购房意愿较低，以及居民预防性储蓄增加等推动存款持续增加。根据央行调查数据，2023年三季度倾向“更多储蓄”的居民为62.2%，达到有

统计数据以来的最高值，四季度小幅下降至61%，仍处于较高的水平⁵。在居民储蓄意愿持续攀升的背景下，商业银行负债保持较高增速，2023年商业银行总负债为327.1万亿元，较2022年增加32.9万亿元，同比增长11.2%，增幅与上年持平（图19）。今年以来，由于负债成本较高给银行带来经营压力，不少银行开始主动压降存款利率，例如，停发或少发三年期以上大额存单、智能通知存款等高息存款产品等，预计今年存款增速将有所回落。

图19 上市银行负债规模及增速



数据来源：Wind，毕马威分析

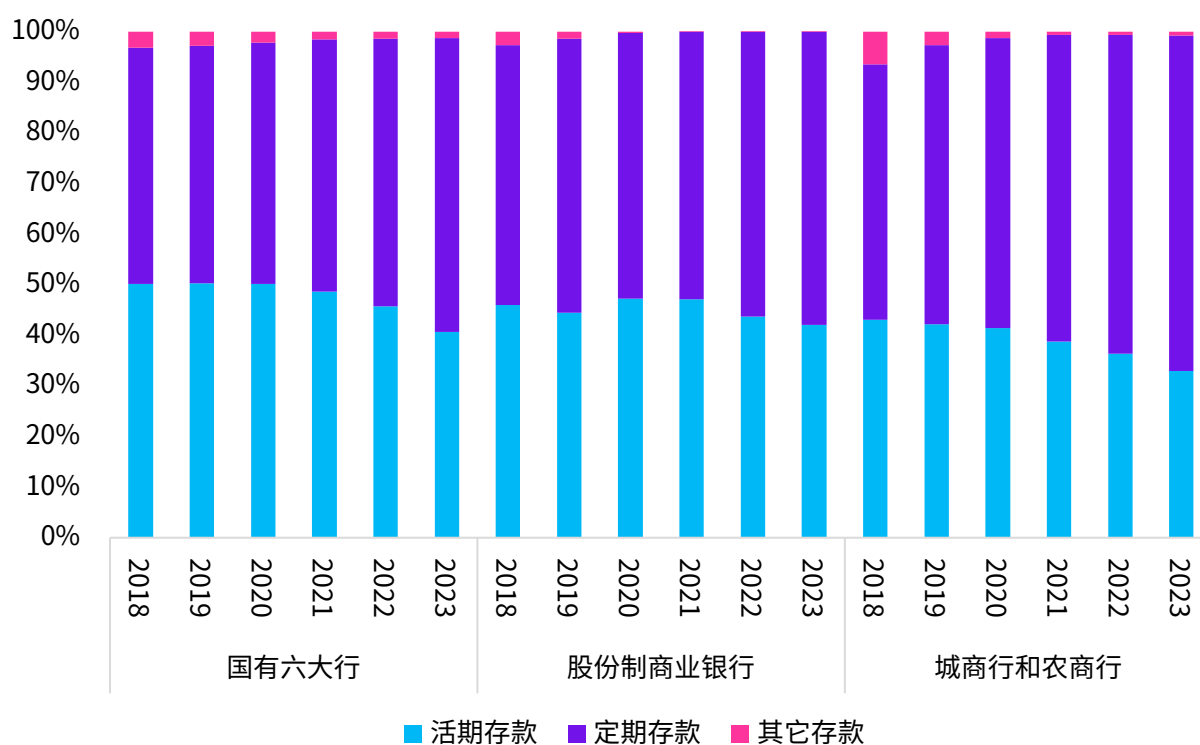
⁵ 2023年第三季度城镇储户问卷调查报告，央行，<http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/116227/5300689/2024032217131754629.pdf>

定期存款余额占比59%，个人客户存款规模进一步提升

近几年来，随着居民风险偏好变化、资本市场波动，以及经济不确定性增加，居民倾向于选择更安全的投资方式，对银行定期存款的需求增加。尽管去年以来，银行多次下调定期存款利率，但是银行存款定期化、长期化趋势仍不断加强。以上市银行为例，2023年58家上市银行定期存款余额为115.8万亿元，

占比59.0%，较上年增加4.2个百分点。具体来看，六大行的定期存款余额占比58.0%，较上年增加了5.1个百分点；股份行定期存款余额占比57.9%，较上年增加了1.6个百分点；城商行和农商行定期存款余额占比66.4%，较上年增加了3.4个百分点（图20）。与此同时，上市银行活期存款和其他存款占比不断下降，2023年58家上市银行活期存款余额占比40.0%，较上年下降4.1个百分点。

图20 上市银行存款期限结构分析



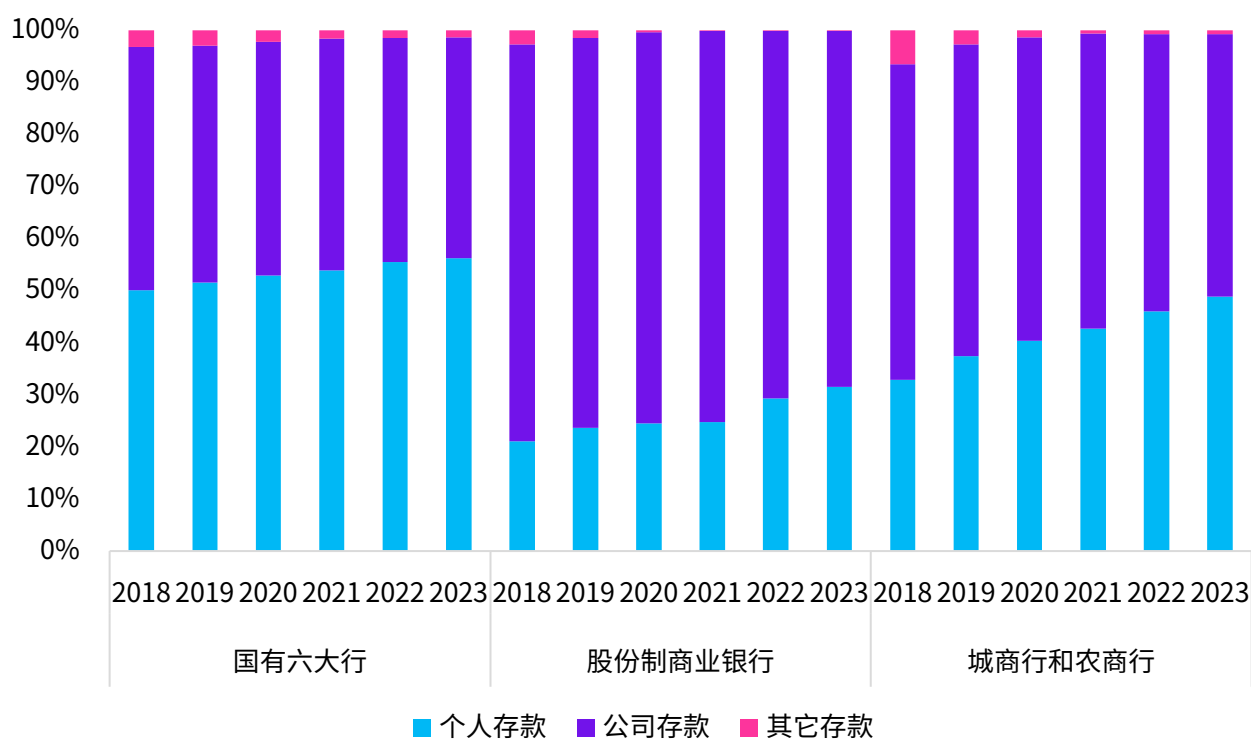
数据来源：Wind，毕马威分析

疫情疤痕效应仍然存在，居民收入和就业预期下降，消费意愿低迷，被动和应急性储蓄增加。2023年58家上市商业银行个人客户储蓄占比为50.4%，较上年提升了1.5个百分点。具体来看，六大行、股份行、城商行和农商行个人客户存款规模占比分别为

56.3%、31.5%、48.9%，较上年增加0.7、2.1、2.9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，2023年个人客户存款规模占比较2018年增加了16个百分点（图21）。

图21

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

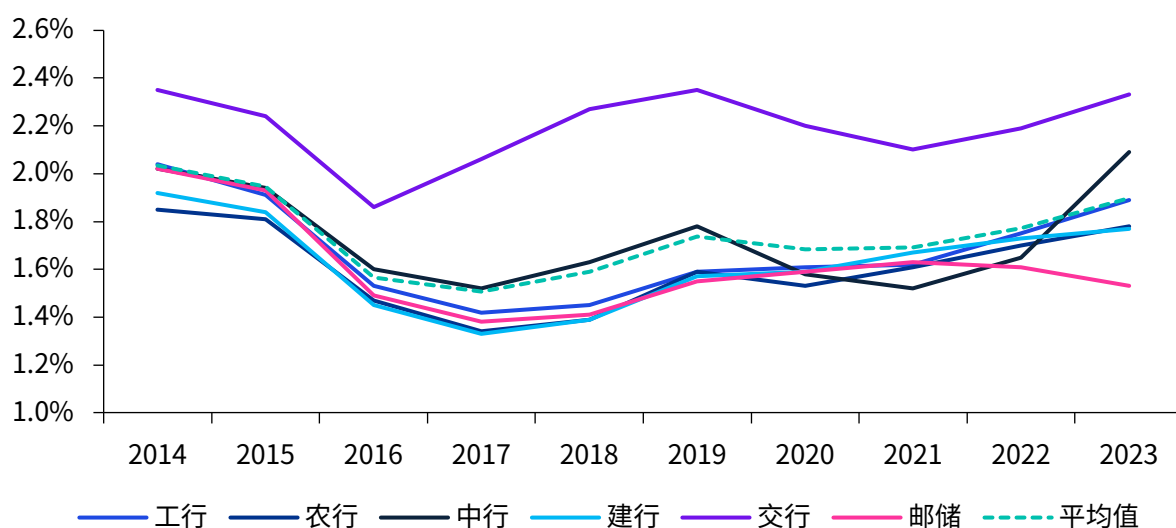
六大行平均存款付息率连续三年上升 存款付息水平保持刚性

2023年六大行存款平均付息率为1.90%，同比上升0.13个百分点，连续三年保持上升趋势。除了邮储银行，其他五家银行存款付息率均上升，其中中行存款付息率上升0.44个百分点，上升幅度在六大行中最大。邮储银行存款付息率连续两年下降，2023年存款付息率降至1.53%，同比下降0.08个百分点

(图22)。尽管2023年银行多次下调不同期限存款利率，试图减少存款付息成本，但是存款定期化、长期化趋势越来越明显，叠加存款付息水平受市场竞争加剧影响保持刚性，存款付息率不降反升。根据六大行年报，2023年六大行定期存款占比首次全部超过50%，邮储银行定期存款占比达到70.2%。与此同时，银行定期存款增长迅速，其中工行定期存款增加4.18万亿元，同比增长27.6%。

图22

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2014-2023年年报，毕马威分析





利润端

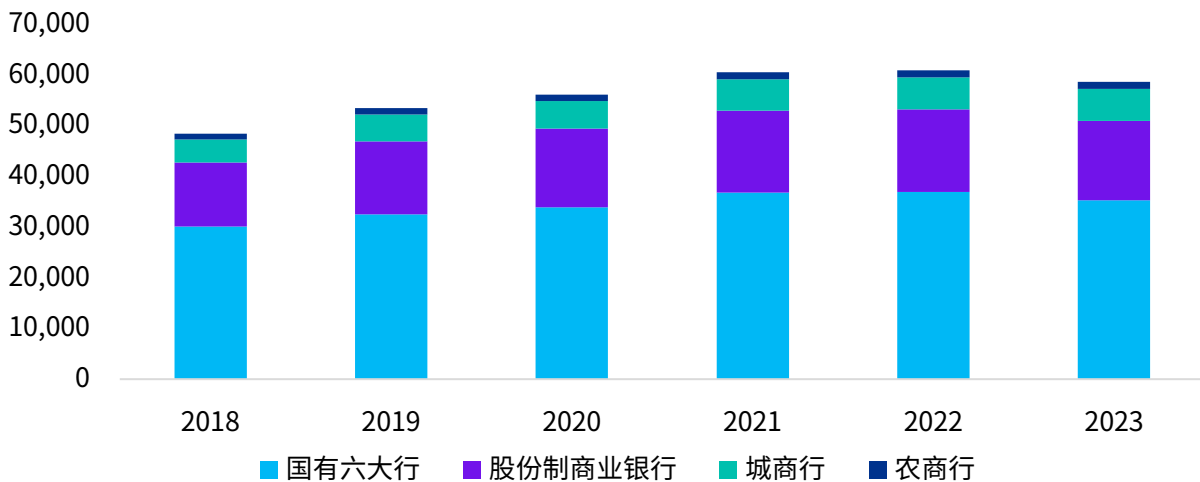
营业收入出现负增长，银行业经营承压

去年经济复苏的基础尚不牢固，企业利润承压，居民消费信心不足，企业和个人的信贷需求减少进而影响银行的利息收入。贷款市场利率的下调进一步

压缩了银行的净息差，减少了利息收入的增长空间。同时，国内外经济环境的复杂性和不确定性增加，导致银行风险管理成本上升，也对营业收入构成压力。2023年58家上市银行营业收入为5.86万亿元，较上年下降3.7%（图23）。除了城商行营业收入小幅上升0.4%外，其他类型银行营业收入均出现不同程度下降。

图23

上市银行营业收入，亿元



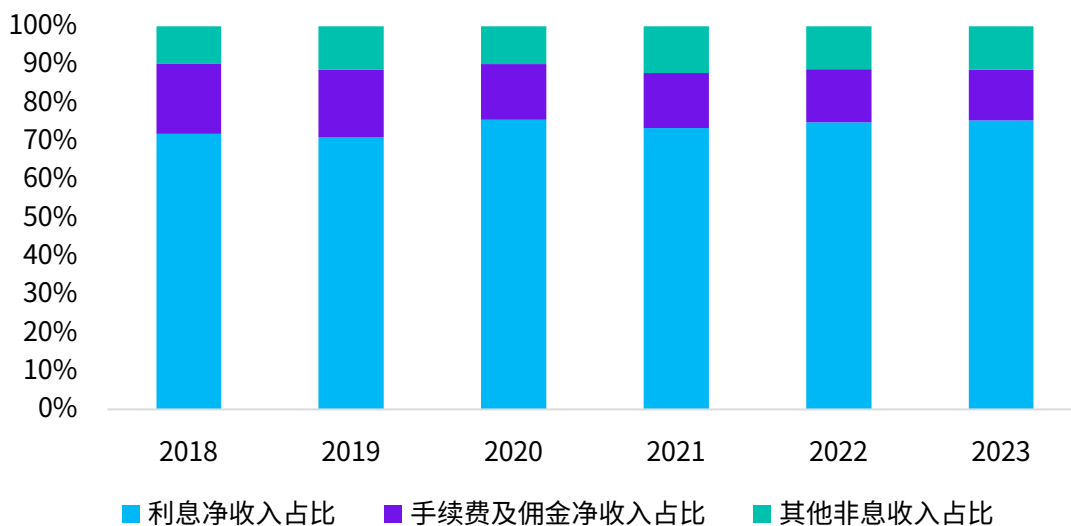
数据来源：Wind，毕马威分析

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。2023年，58家上市银行的利息净收入为4.4万亿元，占比75.5%；手续费及佣金净收入为7,734亿元，占比13.2%；其他非息收入为6,648亿元，占比11.3%（图24）。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，从2018年的71.9%上升至2023年的75.5%。

与此同时，受投资者风险偏好变化、公募基金费率改革，以及资本市场波动等因素影响，手续费及佣金净收入等中间业务收入占比持续下降。对标国际商业银行中间业务对总体收入的贡献，以及结合发展中间业务是我国银行实现多元化经营、提升综合竞争力的重要举措，未来中间业务的发展前景值得期待。

图24

上市银行营业收入构成，%



数据来源：Wind，毕马威分析

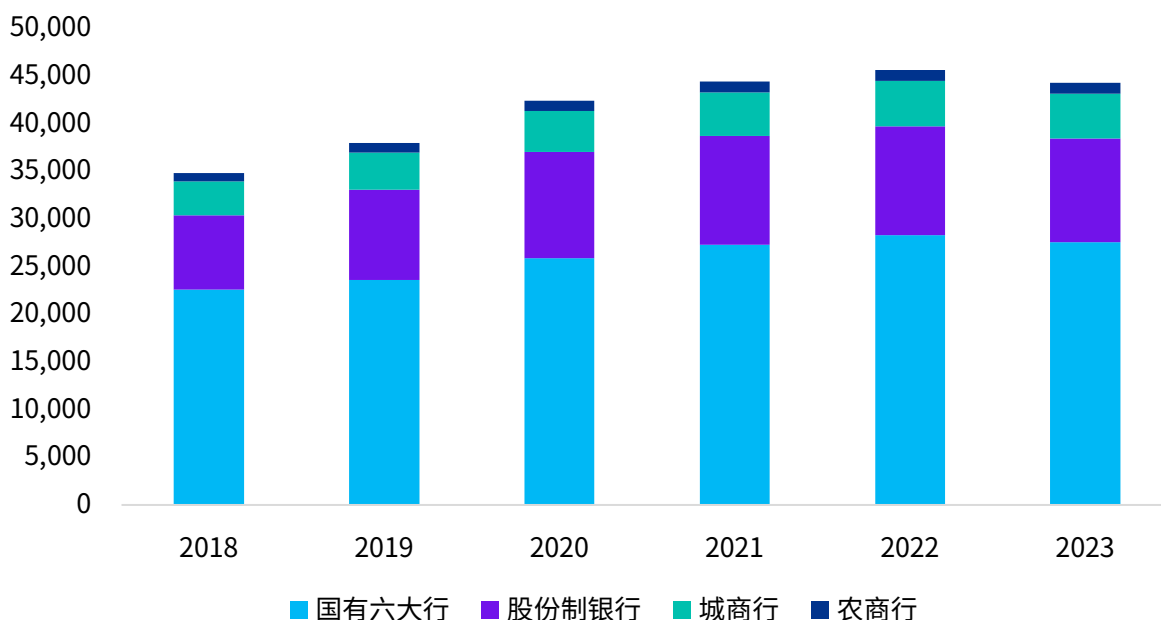
利息净收入同比下降3.0%，占比消费提升

目前利息净收入仍是我国银行主要的收入来源，2023年58家上市银行利息净收入为4.4万亿元，占比75.5%，较上年提升0.5个百分点。去年以来，银行资产端贷款收益率不断下降，同时负债端存款付息成本小幅上升，净息差处于历史低位，带动利息净

收入下降，58家上市银行利息净收入在2022年达到峰值后出现下降，2023年58家上市银行利息净收入同比下降3.0%。具体来看，股份行降幅最大，较上年减少564亿元，下降近5个百分点；农商行利息净收入减少56亿元，下降4.7个百分点；六大行利息净收入减少量最大，为745亿元，较上年下降2.6个百分点；城商行利息净收入降幅最小，仅减少22亿元，同比下降0.5%（图25）。

图25

上市银行利息净收入，亿元



数据来源：Wind，毕马威分析

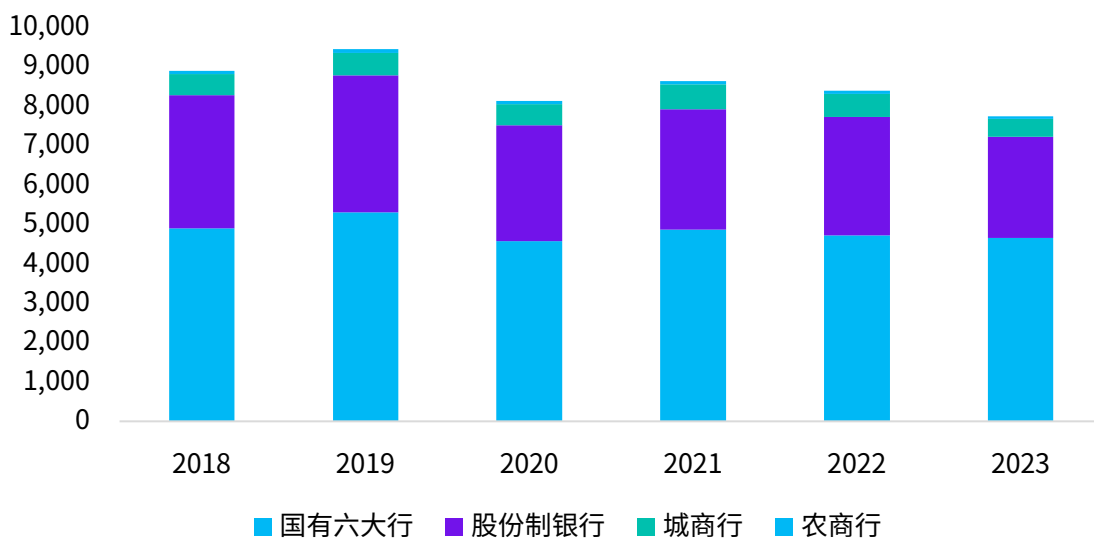
中间业务收入同比下降7.7%

2020年受新冠疫情冲击等因素影响，上市银行手续费及佣金收入大幅下降。此后由于经济复苏基础不稳固、金融监管趋严、资本市场波动，叠加向实体经济减费让利等，手续费及佣金收入持续下降。2023年58家上市银行的手续费及佣金净收入为

7,734亿元，低于2020年疫情爆发时的收入规模，同比下降7.7%。具体来看，六大行手续费及佣金净收入4,653亿元，较上年下降1.4%，下降幅度最小；城商行手续费及佣金净收入449亿元，较上年下降近24个百分点，各类银行中下降幅度最大（图26）。

图26

上市银行的手续费及佣金净收入，亿元



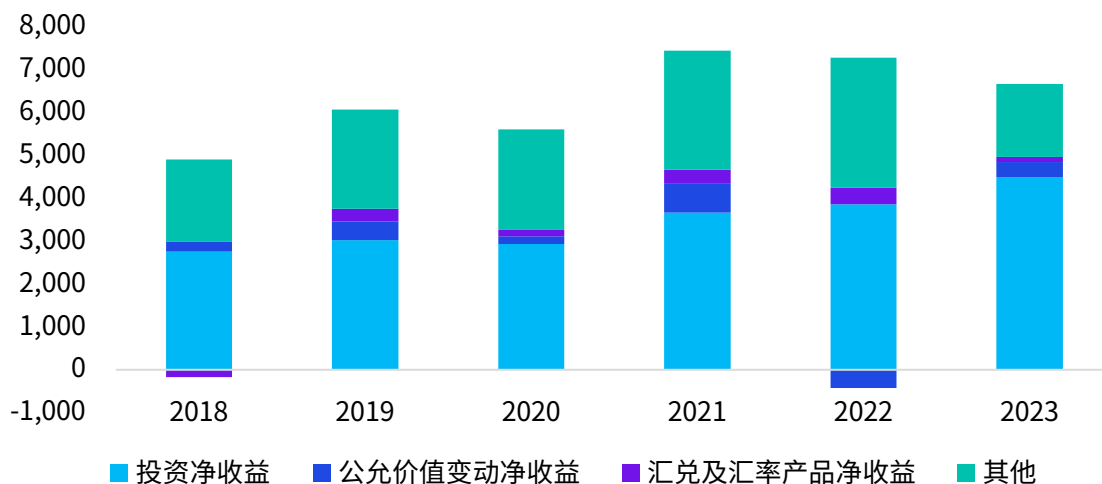
数据来源：Wind，毕马威分析

其他非息收入同比下降2.8%

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、其他非业务净收益等。由于受内外部宏观环境变化、资本市场波动、人民币汇率走势等多种因素影响，其他非息收入波

动较大。2023年58家上市银行其他非息收入为6,648亿元，较上年下降2.8%（图27）。具体来看，投资净收益4,479亿元，占比67.3%；公允价值变动净收益362亿元，较上年实现正增长，占比5.4%；汇兑及汇率产品净收益114亿元，占比2.2%；其他非业务净收益129亿元，占比2.5%。

图27 上市银行其他非息收入，亿元



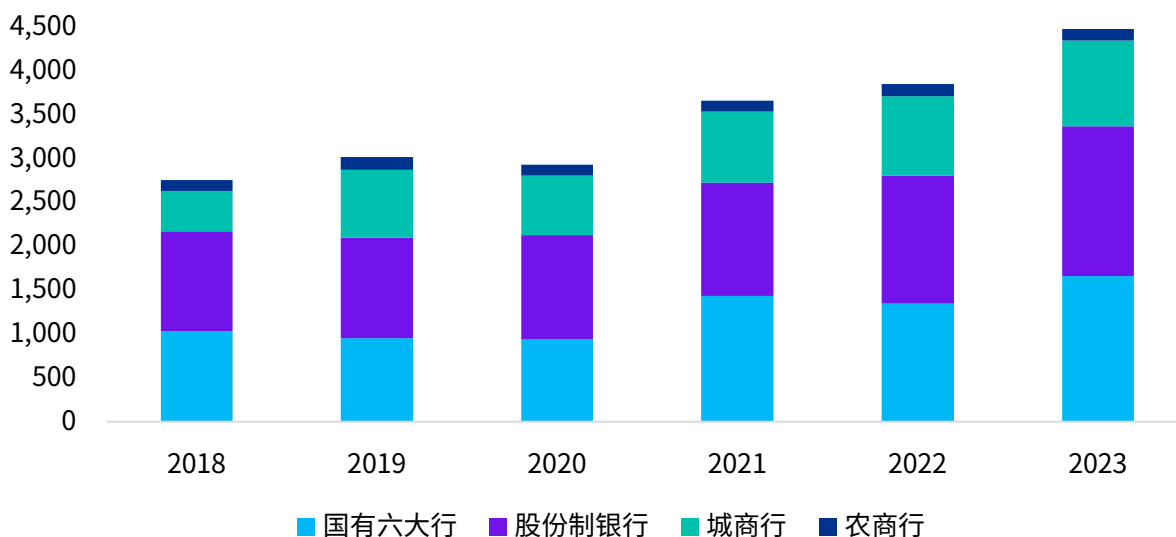
数据来源：Wind，毕马威分析

投资收益同比上升16.2%，六大行和股份行投资收益增速领跑

受债券投资收益增加、证券化资产转让收益增加等因素影响，银行投资收益显著增加。2023年，58家上市银行投资收益为4,479亿元，较上年增加626亿元，同比上升16.2%（图28）。上市银行投资收益分化明显，农商行投资收益小幅下降，而六大行、

股份制银行与城商行均实现了不同程度的增加。其中，六大行投资收益为1,659亿元，较上年上升23.1%。此外，股份行表现亮眼，2023年投资收益1,709亿元，超过六大行。近年来，股份行不断优化非息资产配置，通过加大轻资本、轻税负证券投资基金投资增加分红收入，加快票据交易流转增加买卖价差收益，以及优化投资组合结构带动估值上升等，投资收益不断上升。

图28 上市银行投资收益，亿元



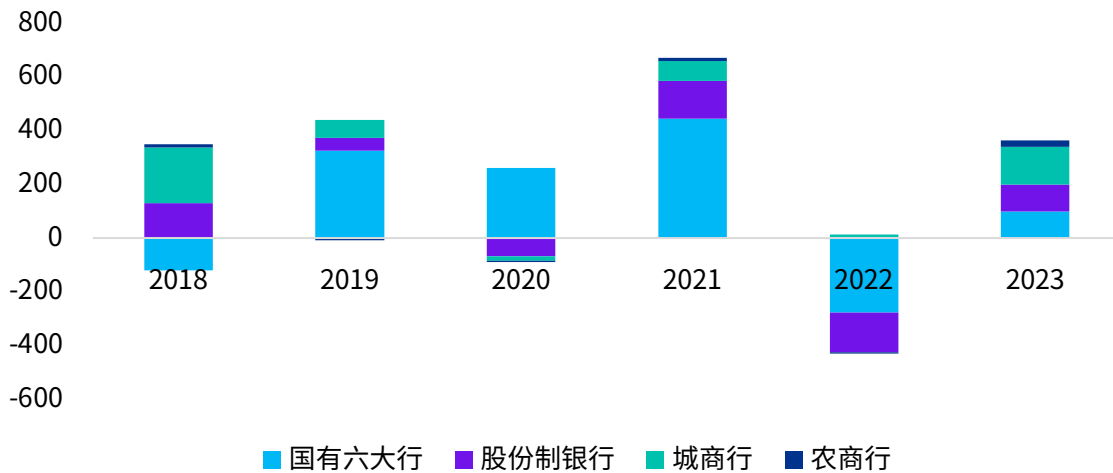
数据来源：Wind，毕马威分析

资本市场波动影响估值，公允价值变动由负转正

受股票市场和债券市场波动影响，债券投资及衍生金融工具产生未实现收益增加，以及权益类工具未实现损失减少等导致银行公允价值变动实现净收益。2023年58家上市银行的公允价值变动收益为362亿

元，普遍出现浮盈（图29）。具体来看，六大行公允价值变动为99亿元，较上年增加377亿元，同比增加135%；股份行公允价值变动为100亿元，较上年增加168%；城商行公允价值变动为139亿元，农商行公允价值变动则为24亿元。

图29 上市银行的公允价值变动，亿元



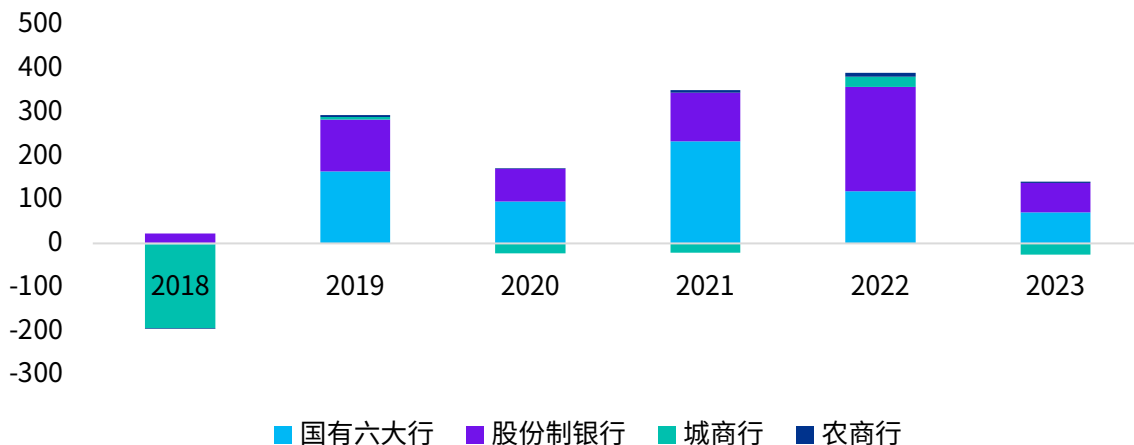
数据来源：Wind，毕马威分析

汇兑及汇率产品净收益同比下降七成，城商行汇兑及汇率产品净收益为负

受去年下半年以来人民币兑美元汇率贬值等影响，银行外汇业务相关收益同比减少。2023年，58家

上市银行汇兑及汇率产品净收益为114亿元，同比下降70.7%（图30）。各类银行汇兑及汇率产品净收益与2022年相比都有所下降，其中，六大行汇兑及汇率产品净收益下降幅度最小，城商行汇兑及汇率产品亏损26亿元。

图30 上市银行汇兑及汇率产品净收益，亿元



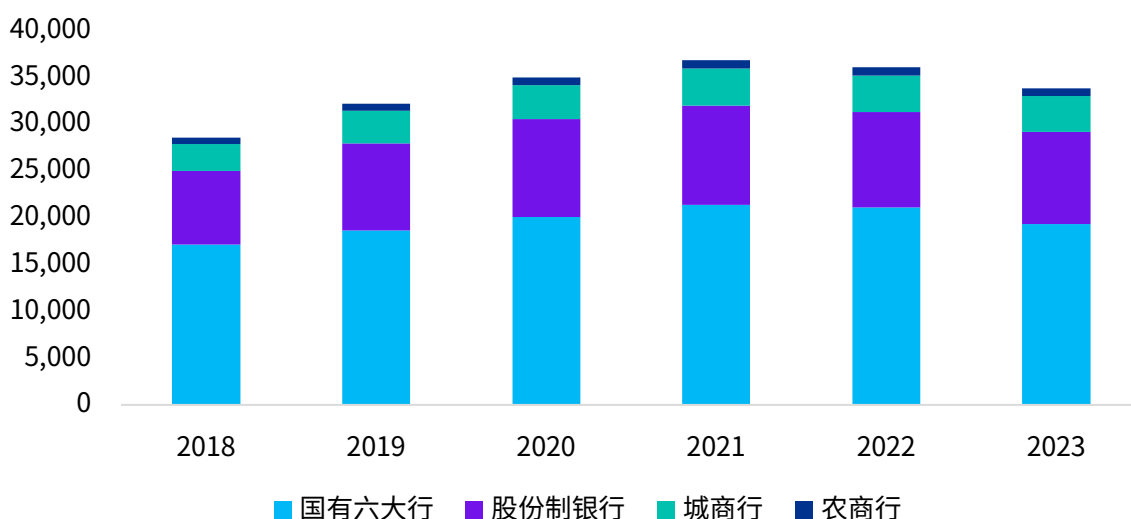
数据来源：Wind，毕马威分析

营业支出持续下降，六大行营业支出下降8.6%

58家上市银行营业支出在2021年达到峰值后开始下降，2023年营业支出3.38万亿元，同比下降6.2%，

延续下降趋势。从不同类型银行看，六大银行营业支出下降幅度最大，较2022年减少8.6%；股份行营业支出同比下降3.2%；城商行营业支出同比降幅最小，较2022年下降2.1%（图31）。

图31 上市银行营业支出额，亿元

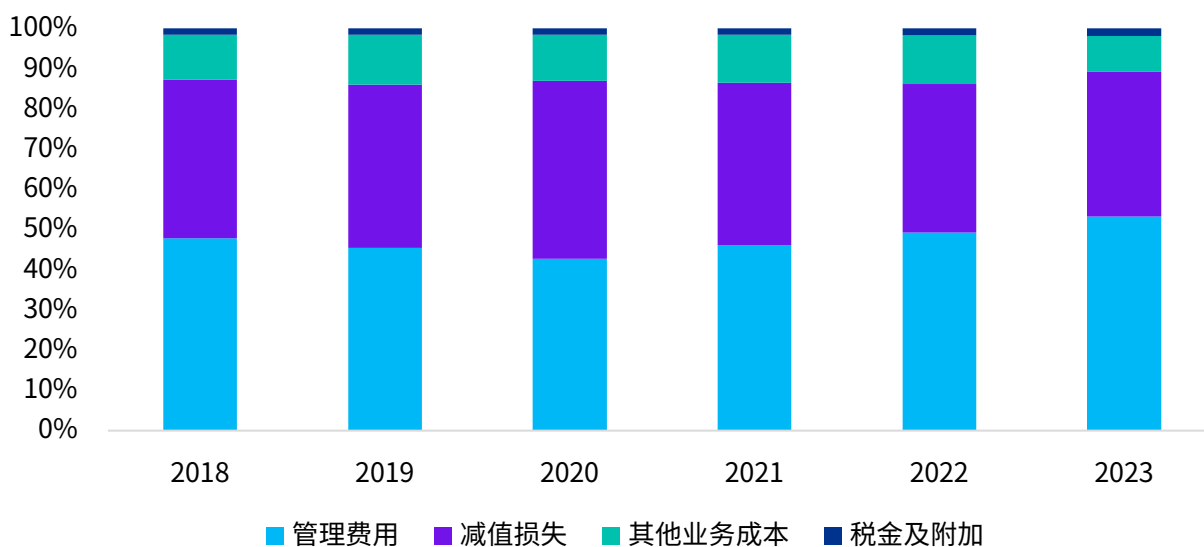


数据来源：Wind，毕马威分析

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。具体来看，2023年，58家上市银行管理费用为

1.8万亿元，占比53.3%，较上年增加4.1个百分点；减值损失为1.2万亿元，占比36.0%，较上年减少1.1个百分点；其他业务成本2,999亿元，占比8.9%，较上年下降3.2个百分点；税金及附加617亿元，占比小幅上升0.2个百分点（图32）。

图32 上市银行营业支出构成，%



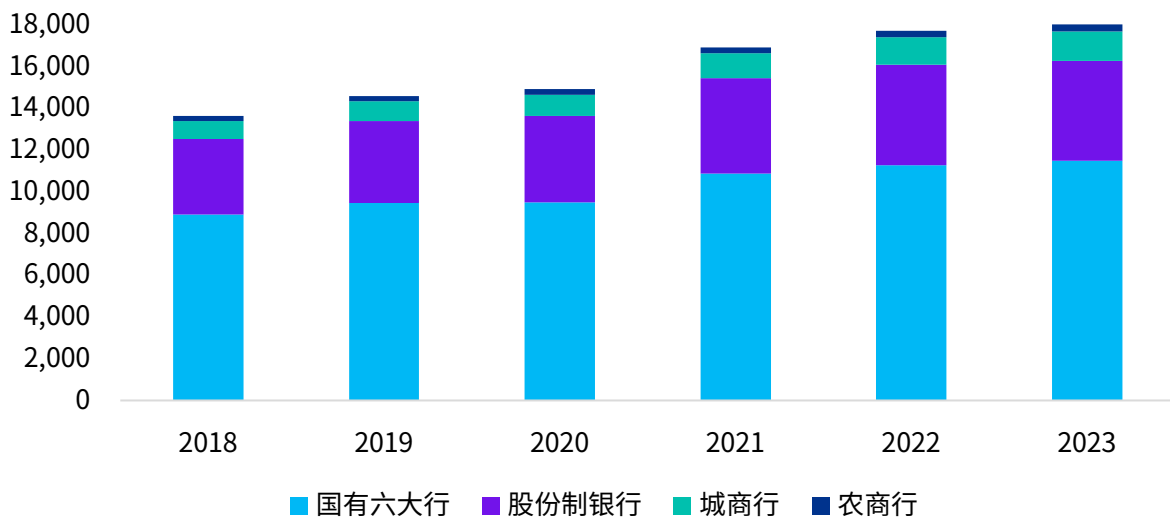
数据来源：Wind，毕马威分析

管理费用增速进一步放缓，股份行管理费用下降0.9%

我国经济长期向好的趋势不变，但是短期面临的内外部挑战给银行业的经营带来了较大的压力。在此背景下，银行业纷纷采取优化内部管理流程、提高运营效率、控制成本支出等举措压降成本，银行业

管理费用增速放缓。2023年58家上市银行管理费用总额为1.8万亿元，较上年增长1.6%，增速较上年减少3.1个百分点。具体来看，六大行管理费用为1.1万亿元，较上年增加2.0%；股份行管理费用为4,786亿元，同比下降0.9%；城商行管理费用为1,398亿元，较上年增加6.5%，增幅最大（图33）。

图33 上市银行管理费用，亿元



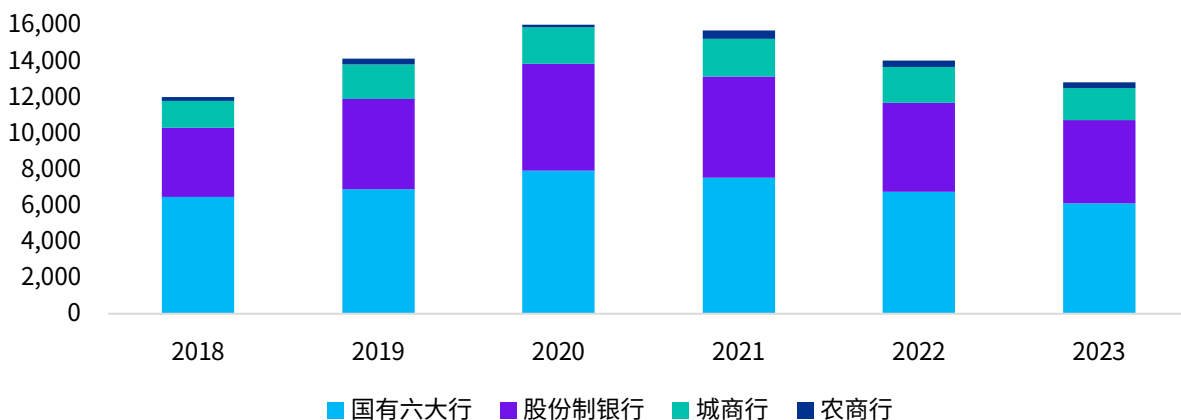
数据来源：Wind，毕马威分析

减值损失下降8.7%，农商行减值损失显著下降

随着经济逐渐回升向好，银行业信贷资产质量稳定，叠加拨备覆盖率较高，风险抵补能力较强，银行业减少信用减值损失计提。2023年上市银行减值损失1.3万亿元，较上年下降8.7%。分类型看，六大行减

值损失6,129亿元，较上年下降9.3%；股份行减值损失4,583亿元，较上年下降6.6%；城商行减值损失1,783亿元，同比下降10.5%；农商行减值损失322亿元，较上年下降15.8%，下降幅度最为显著（图34）。

图34 上市银行减值损失，亿元



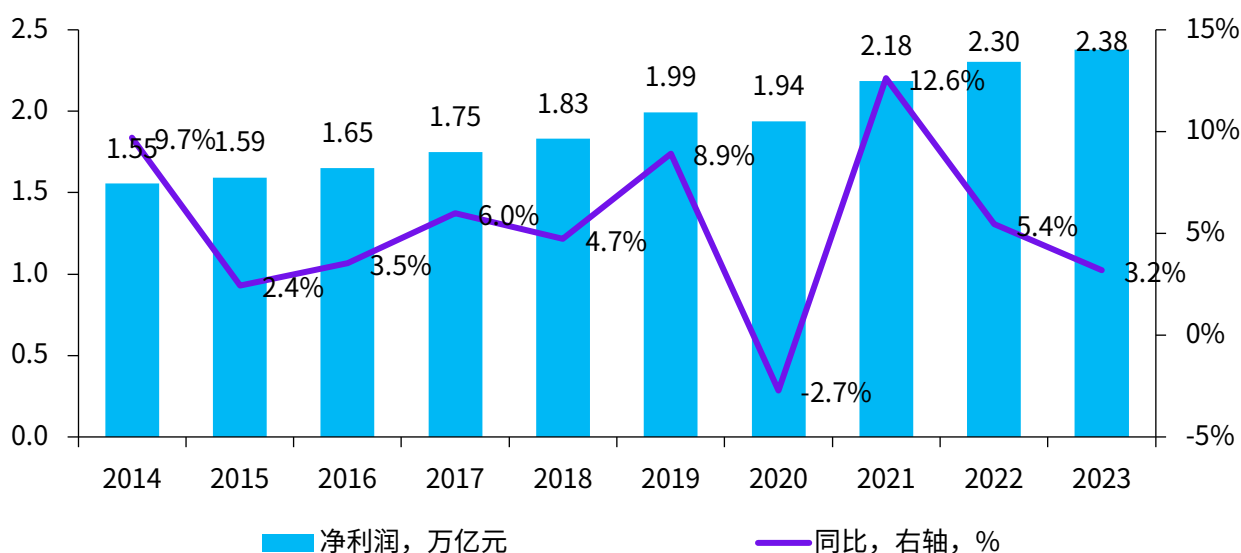
数据来源：Wind，毕马威分析

商业银行净利润增速持续放缓 股份行和外资行净利润出现负增长

在当前经济金融环境下，商业银行的盈利能力受到挑战，主要表现为净息差收窄和非息收入减少。一方面，存款市场竞争加剧，部分商业银行变相提高存款利率吸引储户，叠加存款长期化趋势明显，银行存款付息成本上升。同时，去年贷款市场报价利率（LPR）两次下调，以及央行引导存量首套房贷

款利率调整，企业和居民住房贷款利率都处于较低水平，这也导致商业银行的净息差不断缩小，传统利息收入下降。另一方面，资本市场的波动和投资者风险偏好变化等影响手续费和佣金收入等非息收入，非息收入下降进一步削弱了商业银行的盈利能力。2023年我国商业银行累计实现净利润2.38万亿，同比增长3.2%，增速较上年下降2.2个百分点（图35），连续两年下降。

图35 上市银行净利润及增幅



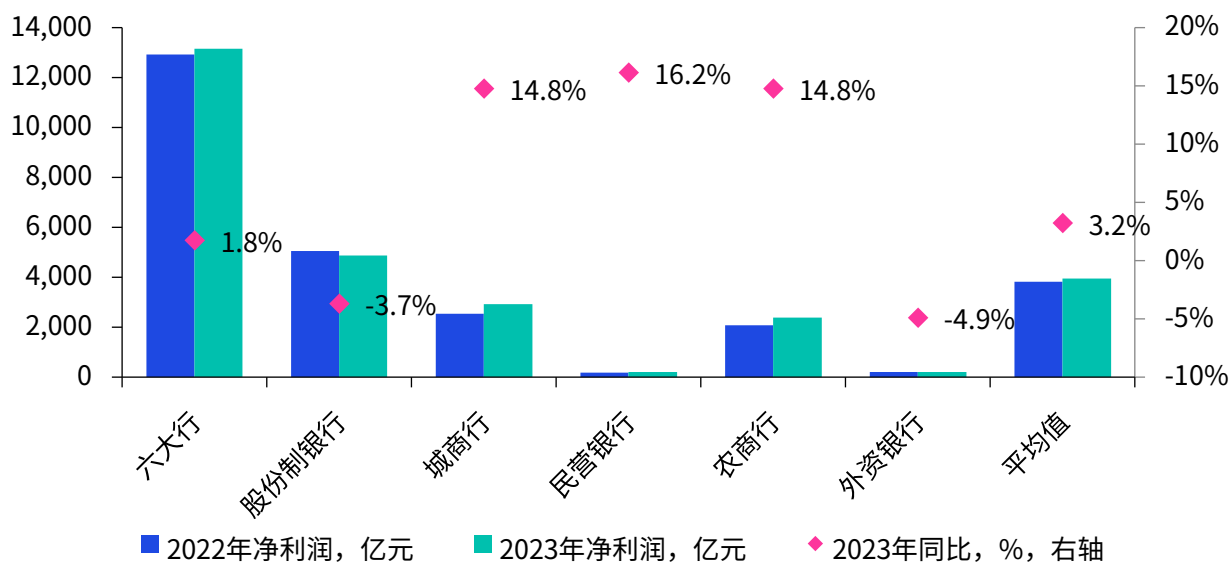
数据来源：Wind，毕马威分析

分结构类型看，不同类型商业银行的净利润增速出现分化。六大行净利润增速持续下降，从2022年的5.5%下降到去年的1.5%，但仍实现了正增长。股份制银行和外资银行净利润出现负增长，增速分别为-3.7%、-4.9%。城商行和农商行净利润增速逆势上扬，其中城商行净利润增速从2022年的6.6%上升到

去年的14.8%，农商行净利润增速从2022年的-2.3%上升到去年的14.8%。民营银行净利润规模小，净利润仍然保持两位数的增速，但近两年增速呈放缓趋势，净利润从2021年增长47.1%下降到去年增长16.2%（图36）。

图36

不同类型商业银行净利润规模及同比



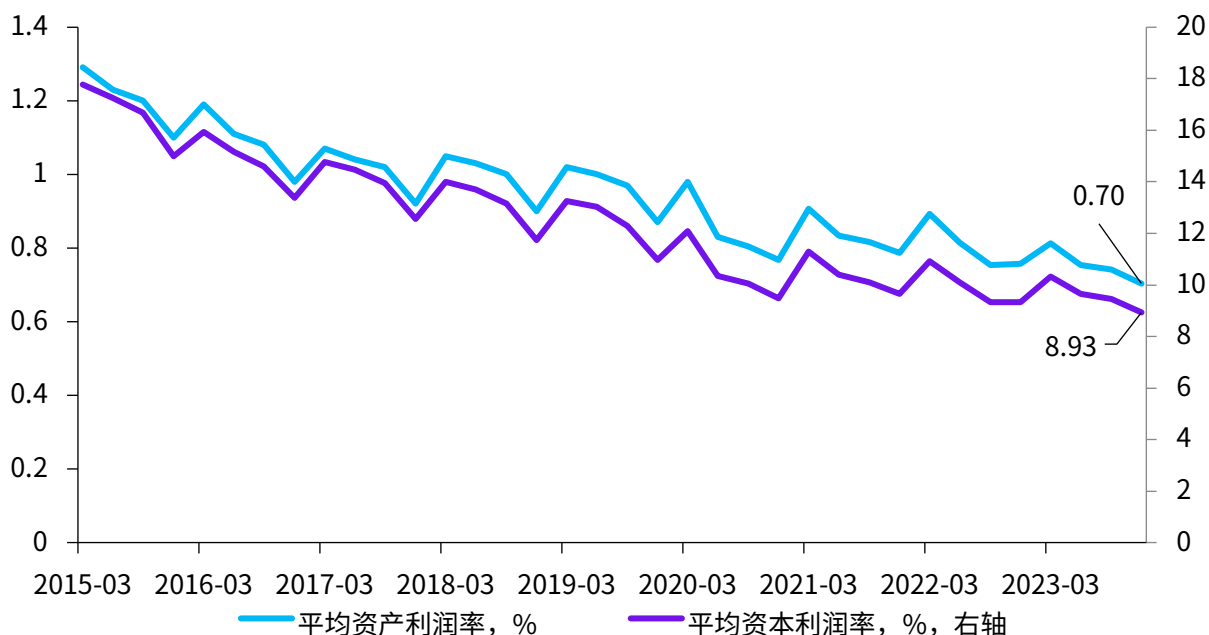
数据来源：Wind，毕马威分析

从相对效益指标看，2023年商业银行平均资产利润率（ROA）和平均资本利润率（ROE）均延续下降趋势，降至十余年来最低水平。2023年商业银行ROA为0.70%，较上年下降0.06个百分点；ROE为

8.93%，较上年下降0.40个百分点。去年分母端商业银行总资产同比增长10.95%，而分子端商业银行净利润增速进一步回调，进而导致商业银行相对效益指标下降（图37）。

图37

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

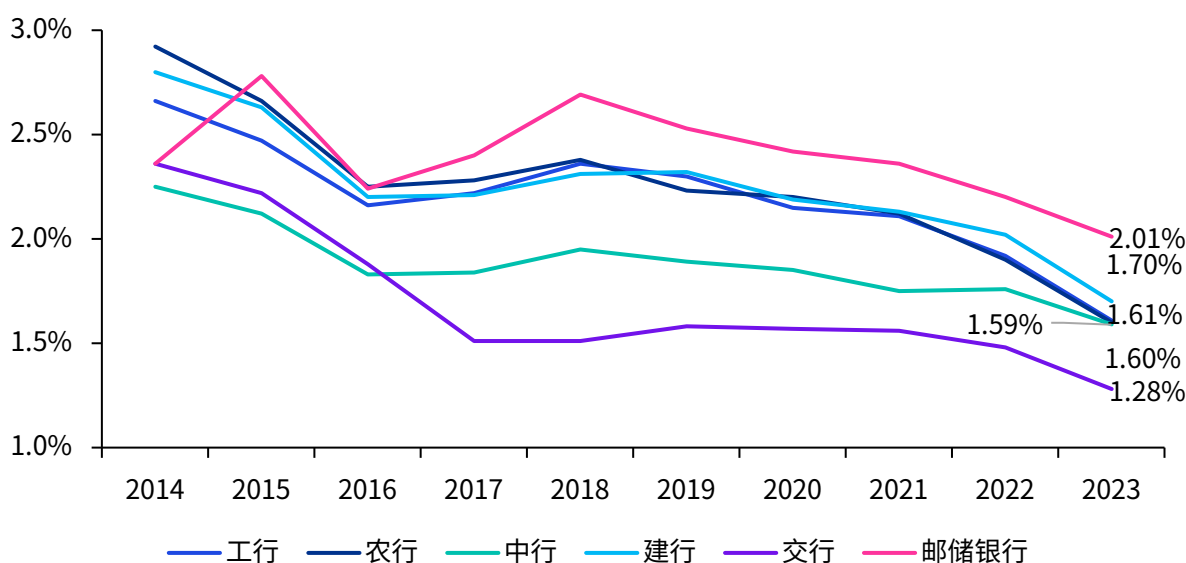
六大行净息差持续下降，跌破监管“警戒线”

去年国内有效需求不足、贷款市场报价利率持续下调、个人住房存量贷款重新定价，以及存款呈现定期化、长期化趋势，商业银行净息差承压。根据国家金融监管总局的数据，2023年银行业四个季度的净息差分别为1.74%、1.74%、1.73%和1.69%，净息差持续收窄，低于《合格审慎评估实施办法（2023年修订版）》对于净息差设定的1.8%的“警戒线”⁶。其中六大行平均净息差为1.63%，较2022年下降0.25个百分点，为有统计数据以来最低水平，并且低于银行业平均净息差。虽然六大行在存款付息方面占有优势，但是六大行的优质企业客户较多，这些企业的议价能力较强，贷款利率相对较低，同时六大行大力发展普惠金融，向小微企业

提供的贷款利率也相对较低，导致贷款的平均利率低于同业，进而带动净息差走低。

去年六大行净息差均呈现不同程度的下降，其中建行、工行和农行净息差下降超过0.30个百分点。建行净息差降至1.70%，下降0.32个百分点，虽然下降幅度为六大行中最大，但是绝对值仍较高。中行基于全球化优势，抓住美联储加息时机，发挥外币业务优势，外币息差改善带动净利息收益的下降幅度收窄，净利息收益下降0.17个百分点，下降幅度为六大行中最小。邮储银行坚持差异化发展策略，提升资产负债配置效率，促进量价均衡和结构优化，规模增长带动利息净收入增加，净息差为2.01%，为六大行中最高（图38）。

图38 国有六大商业银行净息差，%



数据来源：国有六大商业银行2023年年报，毕马威分析

⁶ 2023年商业银行主要监管指标情况表（季度），国家金融监督管理总局，2024.02.21，<https://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/ItemDetail.html?docId=1109305&itemId=954&generalType=0>



资本端

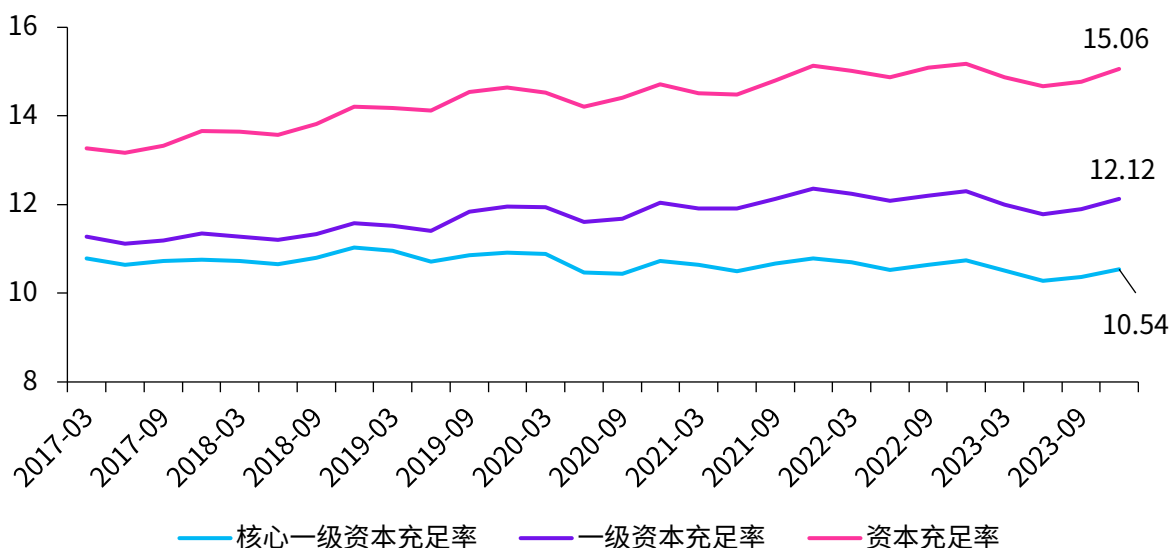
资本充足率稳健，核心一级资本充足率有所下降

2023年底商业银行资本充足率小幅下降，从2022年底的15.17%降至15.06%，但整体仍处于比较稳健水平。商业银行利润增长相对滞后于规模增长影响

内源性资本补充，导致核心一级资本补充乏力，2023年底核心一级资本充足率较2022年底下降0.2个百分点（图39）。今年1月1日开始实施的《商业银行资本管理办法》（以下简称《资本新规》）通过细化风险权重和调整风险加权资产计量规则等，推动银行业更精准地评估和管理风险，进一步加强资本管理，提升风险抵御能力。

图39

商业银行资本充足率，当季值，%



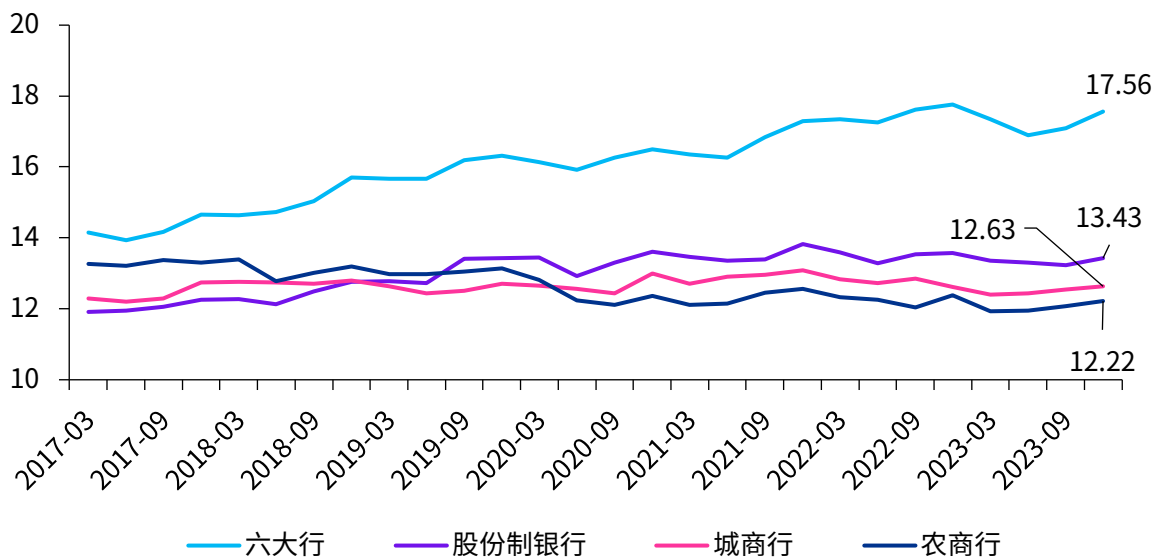
数据来源：wind，毕马威分析

差异化的资本监管有助于增强银行经营灵活性

从不同类型商业银行看，2023年底，除了城商行资本充足率比2022年小幅上升外，其他类型商业银行均出现不同程度的下降。六大行的资本充足率为17.56%，较上年同期下降0.20个百分点；股份制银行的资本充足率为13.43%，较上年同期下降0.14个百分点；城商行资本充足率为12.63%，较上年同期增加0.01个百分点；农商行资本充足率为12.22%，较上年同期下降0.16个百分点（图40）。《资本新

规》根据银行资产规模把银行划分为三档，不同档的银行适用不同的资本监管要求，构建差异化的资本监管体系。差异化的资本监管有助于监管机构精准监管，提升监管的针对性和匹配性，增强银行经营的灵活性。另外，《资本新规》将使用内部评级法的银行的风险加权资产底线要求下调，这有利于采用内部评级法的大型商业银行缓解资本压力。

图40 不同类型商业银行的资本充足率，%



数据来源：wind，毕马威分析



2024年银行业趋势展望

趋势一：银行做实做细五篇大文章，促进经济社会高质量发展

2023年10月召开的中央金融工作会议提出要“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”。五篇大文章锚定了金融业服务实体经济的方向，多家银行表示要做实做细五篇大文章，为经济社会发展提供高质量金融服务。

在科技金融领域，银行通过设立科技支行、科技金融服务中心，以及推出针对科技型企业的专属金融产品，为科技创新提供了强有力的资金支持和金融服务。然而，银行在科技金融服务上面临服务深度不足、如何准确评估科技型企业的技术和市场前景，以及如何设计符合科技企业成长周期的金融产品等挑战。2024年1月，国家金融监督管理总局发布的《关于加强科技企业全生命周期金融服务的通知》（以下简称《通知》）提出，把更多金融资源用于促进科技创新，不断提升金融支持科技企业质效⁷。《通知》不仅明确了科技金融服务的战略方向，还细化了操作层面的执行标准，鼓励银行构建与科技企业成长周期相匹配的全生命周期金融服务体系，并优化科技企业信用评价模型和信贷审批流程，同时强化风险管理。通过这些具体措施，银行能够更有效地服务于科技创新活动，促进科技成果的转化和产业化，推动科技金融生态健康发展。

在绿色金融领域，银行业积极响应国家绿色发展战略，通过提供绿色信贷、发行绿色债券、设立绿色基金等支持环保、节能、清洁能源等绿色产业的发展。2023年底，我国绿色贷款余额达30.1万亿元，同比增长高达36.5%。我国绿色金融虽然发展迅速，

但是在实际操作中仍面临绿色项目识别和认证标准尚不统一、环境信息披露尚不完善，以及如何平衡绿色金融的社会效益和商业可持续性问题。2024年4月，央行等多部门发布的《关于进一步强化金融支持绿色低碳发展的指导意见》（以下简称《指导意见》）提出，进一步强化金融对绿色低碳发展的支持⁸。具体而言，《指导意见》鼓励银行不断完善绿色债券、信贷等金融产品的评估认证标准，强调通过货币政策工具、绿色金融考核评价机制等手段增强银行支持绿色低碳项目的能力和动力。这将有助于银行业深耕绿色金融，加大对绿色产业和项目的金融支持，促进经济绿色转型。

在普惠金融领域，2013年十八届三中全会审议通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，正式提出发展普惠金融。2023年国务院印发的《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》进一步明确了未来五年普惠金融的发展方向和目标，中央金融工作会议把普惠金融纳入五篇大文章更是凸显了普惠金融在金融发展蓝图中的重要地位。经过十年的发展，普惠金融的覆盖面、可得性和满意度不断提升。根据央行数据，2023年底，全国银行机构网点覆盖97.9%的乡镇，普惠小微企业贷款余额为29.4万亿元，是2018年底的3.7倍，近五年贷款余额年均增速约25%。但是普惠金融仍面临如何进一步提升普惠金融服务覆盖面和效率，以及如何有效控制小微贷款风险等挑战。在普惠金融的深入推进中，银行业应坚持商业可持续原则，综合运用金融科技的最新进展，不断创新服务模式和提升服务质量，同时不断完善风险监测预警和化解处置机制，通过精准的风险管理和定制化的金融解决方案，增强客户的成长潜力和自我融资能力，实现银行商业价值与社会价值的双赢。

⁷ 国家金融监督管理总局关于加强科技企业全生命周期金融服务的通知，中国政府网，2024年1月5日，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202401/content_6925724.htm

⁸ 中国人民银行 国家发展改革委 工业和信息化部 财政部 生态环境部 金融监管总局 中国证监会关于进一步强化金融支持绿色低碳发展的指导意见，中国人民银行，2024年4月10日，<http://camlmac.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/5325946/index.html>

在养老金融领域，随着我国人口老龄化的加剧，发展养老金融刻不容缓。我国养老金融发展较晚，目前仍处于起步阶段。养老金融包括养老金金融、养老服务金融、养老产业金融三部分，其中个人养老金制度于2022年底正式落地，存在开户数量多但缴存人数少等问题；养老服务金融供需两方面面临多重制约，养老金融产品和服务同质化严重，差异化不足，尚不能满足客户的需求；养老院等养老产业资金投入大、开发周期长，目前盈利模式和回报周期不确定使其面临融资难问题。去年10月，中央金融工作会议把养老金融写入五篇大文章，为养老金融发展指明了前进方向。尽管养老金融具体的政策细节还没有发布，预计未来将会出台支持养老金融发展的具体举措，随着细则的明确，将为银行在养老金融领域的深耕细作提供坚实的政策支撑和指导。

趋势二：银行业房地产风险缓解，积极助力房地产构建发展新模式

自2021年以来，银行对公房地产业不良贷款率不断攀升，目前房地产业贷款不良率仍较高，显著高于银行贷款整体不良率和其他行业的不良率。以六大行为例，2023年，工行、农行、中行、建行、交行、邮储银行对公房地产业不良贷款率分别为5.37%、5.42%、5.51%、5.64%、4.99%和2.45%，其中工行、农行和中行的对公房地产业不良贷款率较去年年底有不同程度的下降，建行、交行和邮储银行较去年有所上升。2023年六大行中有三家房地产业不良贷款率出现下降，而2022年六大行对公房地产业不良贷款率全部上升，其中，中行房地产业不良贷款率为7.23%，2023年下降了1.72个百分点。从六大行看，银行在对公房地产领域的风险敞口可能已经达到高点，尽管部分风险仍需要在未来一段时间内逐步暴露和消化。去年以来，政府出台了“认房不认贷”“住房贷款利率下调”“房地产融资三个不低于”“房地产白名单项目”等多项房地产供需两端政策，未来随着稳定房地产发展政策措施效果持续显现，房地产领域的潜在风险有望得到缓解。

在数字金融领域，银行业通过互联网、大数据、人工智能等技术提高了金融服务的便捷性，提升了金融服务的数字化转型，处于金融数字化转型的领跑者地位。但是随着消费互联网“红利效应”递减，银行数字化转型逐步进入深水区 and 攻坚期。根据毕马威中国联合中国互联网金融协会金融科技发展与研究专委会发布的《2023中国金融科技企业首席洞察报告》，受访企业对2023年银行业数字化转型的进度评估得分为3.6分（满分5分），较2022年的3.8分有所下降⁹。未来银行亟需在对公、资管、交易、运营等方面加快补齐数字化短板，将金融科技应用重点更多向优流程、强运营倾斜。

我们也应看到，房地产在经过二十多年的高速发展后，传统的发展方式难以为继，需要适应房地产供求市场关系发生重大变化的新形势，构建房地产发展新模式。房地产企业出清、城镇化率仍有提升空间、“三大工程”的推进，以及统筹消化存量房产和优化增量住房等有利于房地产行业构建发展新模式，促进房地产市场平稳健康发展。去年中央金融工作会议后，中央及地方政府加大了“三大工程”的推进力度。根据国家统计局数据，一季度“三大工程”拉动了房地产投资0.6个百分点¹⁰。今年以来，多地实施商品房“以旧换新”政策、部分城市政府收购商品住房用作公共租赁住房等举措，探索消化存量房产。房地产发展新模式的构建为银行提供了增量业务空间，银行要抓住房地产市场的结构性机会，进一步优化金融产品和服务，在房地产开发贷款、个人住房按揭贷款、并购贷款、债券投资、债券承销与投行服务等方面加大资源投入，支持刚性和改善性住房、租赁住房、保障性住房等，助力构建房地产发展新模式。

⁹ 《2023中国金融科技企业首席洞察报告》，毕马威中国、中国互联网金融协会金融科技发展与研究专委会，2023年6月，<https://kpmg.com/cn/zh/home/insights/2023/06/2023-chinese-fintech-ceo-survey-report.html>

¹⁰ 国新办就2024年一季度国民经济运行情况举行发布会，中国网，2024年4月16日，<http://www.china.com.cn/app/template/amucsite/web/webLive.html#3491>

趋势三： 银行业高质量发展任重道远， 质变求新需砥砺前行

随着中国经济进入新常态和金融市场的深化，银行传统存贷业务的盈利空间受到挤压，净息差的持续收窄意味着银行依赖资产规模扩张的传统发展模式不可持续，叠加互联网金融、移动支付等新兴金融业态的兴起对银行业务突出了挑战，迫使银行重新审视自身的经营策略和发展模式。银行业普遍意识到追求单纯的规模扩张已不再适应当下的行业环境，银行需要转向更注重成本效益的经营战略，通过实施降本优化举措，优化负债结构，提升价值创造，实现从传统的规模银行向价值银行的转变。

进入存量经济时代，盘活存量资产、提高资金使用效率被提上日程，盘活存量资产为银行转型带来新机遇。经过多年投资建设，我国在基础设施等领域形成了一大批存量资产，银行通过参与REITs等激活资产流动性，同时为基础设施和低效资产改造提供资金支持，促进资产价值提升，拓展业务空间。另一方面，截至2023年底，我国人民币贷款余额为238万亿元，每年新增贷款20万亿元左右，资金存量远大于每年的增量，同时银行业不良贷款余额达到3.2万亿元。盘活低效占用的存量资产，加强不良资产的处置力度，通过市场化手段和法律程序，加快不良贷款的核销和转化，有助于降低银行风险、提升资产质量。另外，银行在向高质量发展转型的过程中，增加非息收入和打造多元化的收入和利润结构尤为重要。这一转型不仅源于国内市场变化的推动，也与海外银行的发展模式一致。美欧等发达国家和地区银行非息收入占比普遍较高。2021年美国银行非利息收入占比为36.3%，欧洲中央银行直接监管的系统重要性银行手续费及佣金收入占比约

为33%¹¹。相比之下，我国银行业的非息收入占比相对较低，根据国家金融监督管理总局的数据，2023年一至四季度银行业非息收入占比分别为22.41%、21.80%、20.62%和19.93%，仍有提升空间。借鉴海外银行经验，银行可以加大在资管、投行和财富管理等领域的投入，提升非息收入占比，从而实现收入和利润的多元化，增强自身的市场竞争力和风险抵御能力。

但是国内银行多元化发展并非一蹴而就，面临战略转型定力不足、资本市场低迷和人才储备不足等挑战。首先，战略转型定力不足制约银行多元化发展。虽然许多银行意识到传统规模驱动模式的局限性，但是由于长期以来存在的业绩评价体系和市场竞争压力，银行在实际经营中仍然难以摆脱对规模扩张的依赖。银行在追求短期业绩增长的同时，可能会忽视长期战略规划，导致战略转型缺乏持续性和稳定性。其次，资本市场的波动给银行多元化发展带来了不确定性。增加银行投资内容。银行业务多元化往往伴随着资本运作和风险管理的复杂化，而资本市场的波动性增加了银行资产负债管理和投资决策的难度。特别是在当前经济形势下，外部冲击和市场波动可能导致银行投资收益不稳定，影响银行的盈利能力和风险控制。此外，银行在多元化发展中还面临人才储备不足的问题。随着业务领域的扩展，银行对人才的专业技能要求越来越高。例如，财富管理、投资银行、绿色金融等业务要求员工不仅具备扎实的金融知识，还需要了解法律、税务、ESG等方面的知识；科技金融等新兴业务领域需要既懂金融又懂技术的复合型人才。然而，这类人才在银行中相对匮乏，限制了银行在新业务领域的创新和发展能力。

¹¹ 《中国银行业中间业务发展报告暨创新案例选编（2022）》，中国银行业协会，2023年1月12日，<https://www.china-cba.net/index/show/catid/14/id/41637.html>

趋势四： 商业银行“出海”持续转向“一带一路”，稳步构建全球业务协同网络

在国家扎实推进“一带一路”建设、不断促进金融高水平对外开放、人民币国际化深入推进等背景下，商业银行的国际业务布局重点正逐渐转向“一带一路”沿线国家。根据国务院新闻办公室发布的《共建“一带一路”：构建人类命运共同体的重大实践》，截至2023年6月底，共有13家中资银行在50个共建国家设立了145家一级机构，131个共建国家的1,770万家商户开通了银联卡业务，74个共建国家开通了银联移动支付服务。

未来，资金融通仍会是共建“一带一路”的重要支撑，中资商业银行的境外分支机构有望围绕跨境金融、绿色金融、人民币国际化等重点业务，在积极稳妥地应对复杂国际环境的基础上，稳步有序地提高自身经营质效，深耕优势领域的同时，探索产品及服务创新，为沿线国家提供更加全方位的金融服务，推动高质量共建“一带一路”。进一步地，随

着中国更加积极参与国际金融规则的制定和改革、共建国家间的金融合作机制进一步完善，各类商业银行有望持续优化跨区域联动、本外币一体化的经营体系，充分打造境内外机构合力，构建起全球业务协同网络。

特别鸣谢：感谢马曼、程苑芬对本文作出的贡献。



银行业监管政策分析



孟璐
研究院副总监
毕马威中国



靳蓓
金融行业研究中心高级研究员
毕马威中国

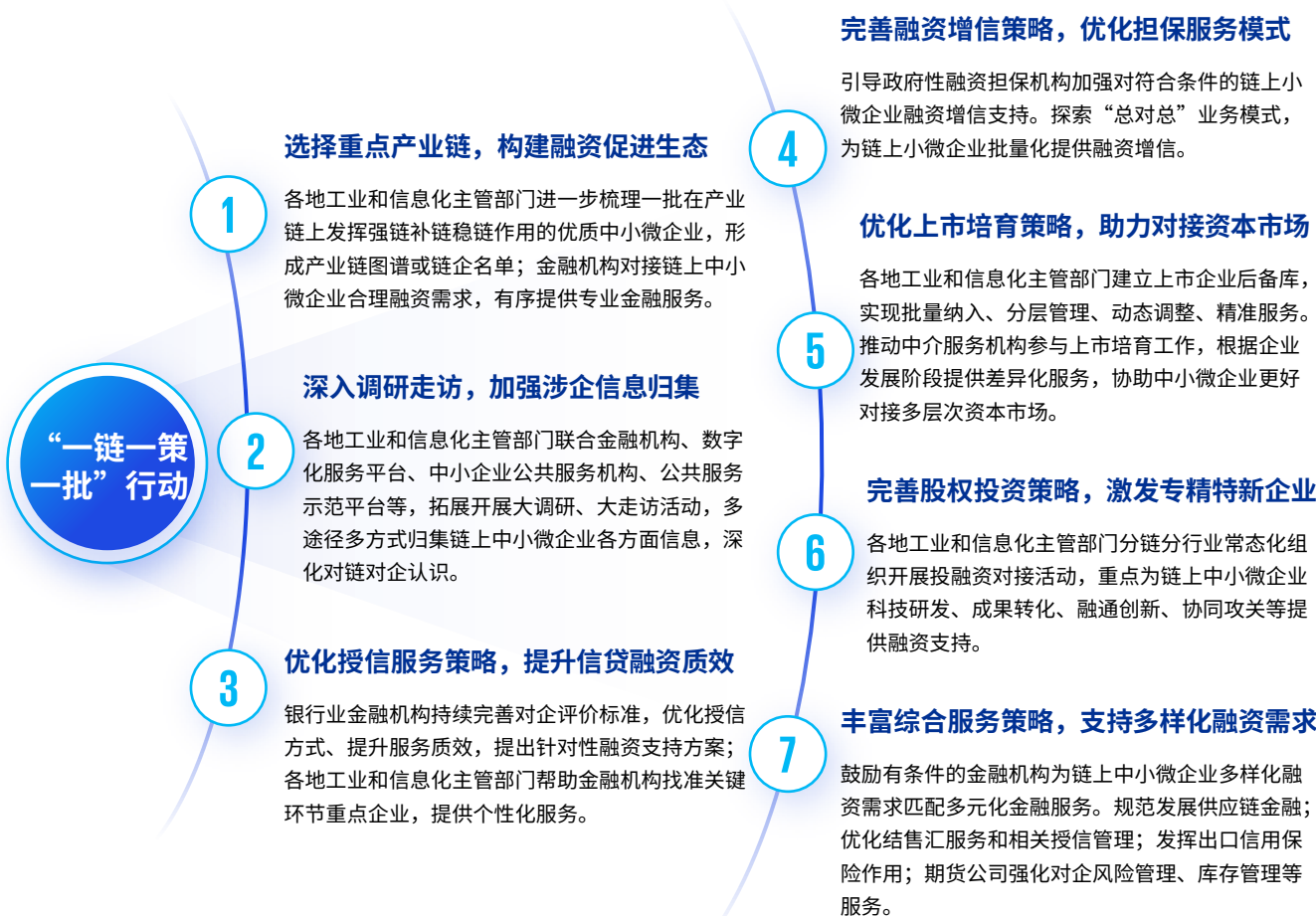
普惠金融

五部门开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动

2023年8月1日，工业和信息化部、中国人民银行、国家金融监督管理总局、中国证监会、财政部等五部门发布《关于开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动的通知》（以下简称《通知》），要

求围绕提升重点产业链供应链韧性和安全水平，聚焦链上中小微企业，建立“政府—企业—金融机构”对接协作机制，鼓励金融机构结合产业链特点，立足业务特长，“一链一策”提供有针对性的多元化金融支持举措，优质高效服务一批链上中小微企业，加大金融支持中小微企业专精特新发展力度。

《通知》明确了以下七大工作举措：



资料来源：《工业和信息化部等五部门关于开展“一链一策一批”中小微企业融资促进行动的通知》，毕马威分析



毕马威观察：

《通知》通过政府、企业与金融机构的协作，提升了中小微企业的融资便利度和可得性，有效缓解了融资难、融资贵的问题。同时，政策鼓励供应链金融和动产、权利质押融资的规范发展，提升了中小

微企业的融资效率和质量，促进了其健康发展。此次行动的开展，将推动中小微企业融资促进工作走深走实，不断完善金融促进中小微企业发展的机制，促进实现产业金融良性循环，有力推动中小微企业高质量发展。



国务院推动普惠金融高质量发展

2023年10月11日，国务院发布《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》（以下简称《实施意见》），旨在推动金融业深化供给侧结构性改革，推动金融业加快构建普惠金融高质量发展体系，不断提升金融服务实体经济发展能力，激发微观主体活力，促进经济高质量发展和金融业可持续发展。主要内容如下：

- 强调聚焦重点领域。推动重点领域信贷服务提质增效，着力加强对小微经营主体可持续发展、乡村振兴战略的金融支持，加大首贷、续贷、信用贷、中长期贷款投放。强化对民生领域的支持，丰富创业、助学等金融产品，加强对老年人、残疾人群体的服务。在普惠金融重点领域服务中融入绿色低碳发展目标。
- 强调保险和资本市场的作用。重点发展农业保险、商业养老保险和健康保险产品，支持农业生产、养老需求和基本民生保障。着力增强资本市场的普惠性，促进小微企业、涉农企业、科技创新企业利用多层次资本市场拓宽融资渠道。

- 有序推进数字普惠金融发展。支持金融机构深化运用互联网、大数据、人工智能、区块链等科技手段，实现数字化转型，打造健康的数字普惠金融生态。同时强调将数字普惠金融全面纳入监管。
- 重视基础设施和发展环境建设。突出强调加强公共信用信息共享，缓解金融市场普遍存在的信息不对称问题。持续推进农村支付环境建设，完善知识产权质押、动产融资登记等基础平台，优化信用生态环境，增强社会公众金融素养和能力，发挥货币政策、财税政策、监管政策、产业政策等联动效应。
- 统筹发展与安全。加快中小银行改革化险，完善中小银行治理机制。完善普惠金融相关法律法规，加快补齐规则和监管短板，提升普惠金融法治水平。依法将各类金融活动全部纳入监管，严厉打击以普惠金融名义开展的违法犯罪活动。倡导负责任金融理念，切实保护金融消费者合法权益。



毕马威观察：

《实施意见》在推动农村地区经济增长和支持小农、创业者方面发挥了重要作用。该政策不仅加强了农村合作银行的功能，增强了其对农业和小微企业的信贷支持，还促进了农村信用信息系统的发展，从而提高了农村地区的金融服务普及度和效率。这一举措不仅有助于满足更多人群和企业的金融需求，推动整体经济的繁荣，而且通过强化风险管理和合规经营，提升了金融机构的风险管理能力，维护了金融市场的稳定。

该《实施意见》还鼓励金融科技创新，通过大数据分析、人工智能等先进技术的应用，推动了金融服务的智能化和便捷化，进一步增强了金融行业的竞争力。同时，政策还引导银行资金更多地流向实体经济和国家重点补贴企业，优化了金融服务结构，使其更加贴近实体经济需求，为经济的稳健发展提供了有力支持。

数字化转型

两部门推动银行持续提升办理资本项目业务数字化服务水平

2023年11月20日，中国人民银行、外管局发布《关于提升银行办理资本项目业务数字化服务水平的通知》（以下简称《通知》），通过在全国范围内推广资本项目业务数字化服务，推动银行通过“网上办”、“远程办”方式为机构、个人等主体便捷高效办理资本项目外汇和跨境人民币业务。

《通知》主要内容涵盖以下三个方面¹²：

- 支持银行通过审核电子单证的方式办理资本项目业务；
- 拓展资本项目数字化业务办理类型，将银行在线下有权限直接办理的资本项目下外汇和跨境人民币业务全面纳入数字化服务范围；
- 明确银行办理资本项目数字化业务的形式和条件要求、业务审核及档案管理、相关数据与信息报送规则等。

在2023年2月外管局所起草的《关于提升银行办理资本项目外汇业务数字化服务水平的通知（征求意见稿）》基础上，此番《通知》中两部门最大化扩展明确数字化业务办理类型。将银行可线下办理的

相关资本项目业务全面纳入数字化业务范围，银行可以自主选择范围内业务进行数字化办理。《通知》明确，具备下列条件的银行可以办理资本项目数字化业务：建立完备的资本项目数字化业务管理制度，包括但不限于业务种类、业务管理办法或操作规程、事中事后管理制度、风险防控措施等；具备传输、存储电子单证的技术平台或手段，且相关技术能够保证传输、存储电子单证的合法性、完整性、安全性；具备相应业务工作经验的业务人员和管理人员。

《通知》还分别对银行、经营主体提出基本要求，银行总行应建立完备的数字化业务管理制度、搭建系统，并根据实际情况授权分行开展业务。采用数字化方式办理业务的市场主体应有较好的合规和信用状况，还应保证提交的电子单证合法合规、真实、完整、清晰，不得篡改或违规重复使用电子单证。同时，《通知》明确了数字化业务审核及管理要求。以线上和线下方式办理资本项目业务，应遵循相应的业务审核和档案管理要求。银行应加强对伪造、变造或违规重复使用电子单证的识别¹³。

下一步，央行和外管局将继续坚持把金融服务实体经济作为根本宗旨，统筹发展和安全，聚焦促进跨境投融资便利化，加强优质金融服务，持续提升监管能力和风险防控水平，更好促进实体经济高质量发展。



毕马威观察：

《通知》的发布标志着银行业数字化转型的加速，旨在提升资本项目业务的办理效率和准确性。数字化不仅提高了银行业的服务质量和竞争力，还为企业带来了诸多积极影响，例如减少纸质文件、缩短办理时间以及降低人为错误等。企业的融资环境得以改善，流程简化，成本降低，而数字化平台则提

供了更便捷、个性化的金融服务。此外，数字化还有助于企业增强风险管理能力，确保稳健发展。这一转型反映了监管部门对银行业数字化转型的高度重视，顺应了数字技术快速发展的趋势。通过提升数字化服务水平，银行业不仅优化了服务质量和效率，还推动了金融服务的创新和发展，为实体经济提供了更为便捷、高效、安全的金融服务。

¹² 央行、外汇局：提升银行办理资本项目业务数字化服务水平，东方财富网，2023年11月21日，<https://finance.eastmoney.com/a/202311212909066113.html>

¹³ 央行：银行可线下办理的相关资本项目业务拟全面纳入数字化业务范围，澎湃新闻，2023年6月16日，https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_23512725

金融监管总局明确分类分级管理 银行加快数据安全体系建设

2024年3月22日，国家金融监督管理总局起草了《银行保险机构数据安全管理办法（征求意见稿）》（以下简称《征求意见稿》），鉴于近年来金融行业数字化变革加速发展，行业数据安全保护重要性

日益凸显，而《征求意见稿》的出台旨在充分发挥监管的“指挥棒”作用，通过强化政策要求引导银行保险机构压实主体责任，完善内部制度，采取有效的措施加强数据管理和保护，确保客户信息和金融交易数据安全。

《征求意见稿》主要内容如下：

01

明确数据安全治理架构

要求银行保险机构建立数据安全责任制，指定归口管理部门负责本机构的数据安全工作，明确各业务领域的数据安全职责

02

建立数据分类分级标准

要求银行保险机构制定数据分类分级保护制度，建立数据目录和分类分级规范，并采取差异化的安全保护措施

03

强化数据安全治理

要求银行保险机构按照国家数据安全与发展政策要求，根据自身发展战略建立数据安全管理制度和数据处理管控机制

04

健全数据安全技术保护体系

要求银行保险机构建立数据安全技术架构，明确数据保护策略方法，采取技术手段保障数据安全

05

明确数据安全治理架构

要求银行保险机构按照“明确告知、授权同意”原则处理个人信息，收集个人信息应限于最小范围，不得过度收集

06

完善数据安全风险监测与处置机制

要求银行保险机构将数据安全风险纳入全面风险管理体系，明确风险监测评估、应急响应报告、事件处置的管理流程

07

明确监督管理职责

国家金融监督管理总局及派出机构对银行保险机构数据安全保护情况进行监督管理，依法对银行保险机构数据安全事件进行处置

资料来源：《银行保险机构数据安全管理办法（征求意见稿）》答记者问，毕马威分析

对于数据安全治理职责，《征求意见稿》要求银行保险机构依据国家数据安全政策及自身战略制定数据安全策略，按数据处理目的、性质与范围，依法依规评估数据业务安全，分析风险、数据主体权益影响及处理的必要性、合规性与防控效果。数据收

集遵循“合法、正当、必要、诚信”原则，明确目的、方式、范围、规则，确保收集安全、可追溯，不超过用户同意范围。集团内部应构建总行与子公司间的数据“防火墙”，共享数据须有效保护。针对数据加工、委托处理、共同处理、转移等场景，提出具体安全管理要求。



毕马威观察：

分类分级管理的实施不仅是数据安全从宽泛到精细化的重要里程碑，更在人工智能与大数据技术的融合下，为行业带来了颠覆性的创新。银行不仅需确立整体的数据安全方针，还需针对数据的敏感性、重要性和机密性，精心策划管理策略。通过设定数据的不同级别，银行在与外部机构进行数据交换与协作时，能更加明确地划分数据权限与责任，进而显著降低数据泄露和滥用的风险。

在人工智能和大数据技术的助力下，银行与其他机构之间的数据交换与协作变得更加高效与安全，共同推动金融行业的蓬勃发展。同时，分类分级管理对金融科技和其他市场参与者产生了深远影响，促使他们提升数据安全水平，以满足银行的高标准合作要求。这为金融科技提供了广阔的发展空间，使他们能够通过提供先进且安全的数据技术解决方案，赢得与银行的合作机会。这种合作不仅推动了金融科技的创新发展，也为银行业带来了丰富的商业机遇和竞争优势。



房地产支持

央行、金融监管总局决定延长“金融16条”有关政策期限

2022年11月11日，中国人民银行、原银保监会联合出台《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》（以下简称“金融16条”），从保持房地产融资平稳有序、积极做好保交楼金融服务、配合做好受困房企风险处置、加大住房租赁金融支持等方面，明确了16条支持政策，其中两条政策规定了适用期限。“金融16条”发布实施后，对保持房地产融资合理适度、推动化解房地产企业风险发挥了积极作用，取得了良好的政策效果。

综合考虑当前房地产市场形势，为引导金融机构继续对房地产企业存量融资展期，加大保交楼金融支持，2023年7月10日，中国人民银行、国家金融监督管理总局发布《关于延长金融支持房地产市场平稳健康发展有关政策期限的通知》（以下简称《通知》），决定将《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》（即“金融16条”）有关政策有适用期限的，将适用期限统一延长至2024年12月31日。



毕马威观察：

“金融16条”对房地产行业的融资、风险处置及消费者权益保护等方面提出了具体要求，体现了深入关注和全面支持。通过保持融资平稳有序，缓解市场资金压力，稳定市场预期，有助于避免风险在房地产市场中的蔓延，维护金融系统稳定。同时，强调做好“保交楼”金融服务，支持优质房企，保障购房者权益，提升市场服务质量和效率。此外，加大租赁金融支持，推动市场转型升级，满足住房需求。这些措施综合体现了对行业的全面支持，有助于提升市场竞争力和可持续发展能力，促进房地产市场的平稳健康发展。

对房地产企业而言，在保持房地产融资平稳有序的政策环境下，房地产企业应积极与金融机构合作，抓住融资机遇，确保项目的顺利进行，并充分利用

政策延期涉及的两条内容如下：

- 对于房地产企业开发贷款、信托贷款等存量融资，在保证债权安全的前提下，鼓励金融机构与房地产企业基于商业性原则自主协商，积极通过存量贷款展期、调整还款安排等方式予以支持，促进项目完工交付。2024年12月31日前到期的，可以允许超出原规定多展期1年，可不调整贷款分类，报送征信系统的贷款分类与之保持一致。
- 对于商业银行按照“金融16条”要求，2024年12月31日前向专项借款支持项目发放的配套融资，在贷款期限内不下调风险分类；对债务新老划断后的承贷主体按照合格借款主体管理。对于新发放的配套融资形成不良的，相关机构和人员已尽职的，可予免责。

除上述两条政策外，其他不涉及适用期限的政策长期有效。本次延期的两条政策主要聚焦在供给端，为房企提供了实质性的支持，有助于缓解其流动性压力，推动房地产市场的平稳健康发展。

政策支持，改善资产负债状况，提高资产质量，降低财务风险。同时，在市场竞争日益激烈的情况下，房地产企业应聚焦主业，提升产品品质和服务质量，以增强市场竞争力，从而在市场中获得更大的份额和更好的发展机会。

对金融机构而言，金融机构在响应政策号召加大对房地产市场支持力度、为优质房企提供稳定融资环境的同时，也应注重风险管理，确保资金安全，避免风险在房地产市场中的蔓延。此外，为了满足房地产市场的多元化融资需求，推动其健康发展，金融机构还应积极创新金融产品。这些举措旨在实现房地产市场与金融体系的稳定共赢，促进经济的持续发展。

央行、金融监管总局降低存量首套住房贷款利率并调整优化差别化住房贷款

2023年8月31日，中国人民银行联合国家金融监管总局发布《关于降低存量首套住房贷款利率有关事项的通知》和《关于调整优化差别化住房信贷政策的通知》（以下简称两个《通知》），旨在引导商业性个人住房贷款借贷双方有序调整优化资产负债，规范住房信贷市场秩序。对现行差别化住房信贷政策进行了调整优化，支持各地因城施策用好政策工具箱，引导个人住房贷款实际首付比例和利率下行，更好满足刚性和改善性住房需求。对借款人来说，可节约利息支出，有利于扩大消费和投资。对银行来说，可有效减少提前还贷现象，减轻对银行利息收入的影响。

关于降低存量首套住房贷款利率有关事项的通知主要内容如下：

- 自2023年9月25日起，存量首套住房商业性个人住房贷款的借款人可向承贷金融机构提出申请，由该金融机构新发放贷款置换存量首套住房商业性个人住房贷款。新发放贷款的利率水平由金融机构与借款人自主协商确定，但在贷款市场报价利率（LPR）上的加点幅度，不得低于原贷款发放时所在城市首套住房商业性个人住房贷款利率政策下限。新发放的贷款只能用于偿还存量首套住房商业性个人住房贷款，仍纳入商业性个人住房贷款管理。

- 自2023年9月25日起，存量首套住房商业性个人住房贷款的借款人亦可向承贷金融机构提出申请，协商变更合同约定的利率水平，变更后的贷款合同利率水平应符合上一条款的规定。

关于调整优化差别化住房信贷政策的通知的主要内容如下：

- 统一全国商业性个人住房贷款最低首付款比例政策下限。不再区分实施“限购”城市和不实施“限购”城市，首套住房和二套住房商业性个人住房贷款最低首付款比例政策下限统一为不低于20%和30%。
- 将二套住房利率政策下限调整为不低于相应期限贷款市场报价利率（LPR）加20个基点。首套住房利率政策下限仍为不低于相应期限LPR减20个基点。
- 各地可按照因城施策原则，根据当地房地产市场形势和调控需要，自主确定辖区内首套和二套住房最低首付款比例和利率下限。



毕马威观察：

两个《通知》的发布，有助于引导银行与客户遵循市场化、法治化原则进行自主协商，有序降低存量住房贷款利率，维护好市场竞争秩序；同时，还可压缩违规使用经营贷、消费贷置换存量住房贷款的空间，减少风险隐患；加速适应我国房地产市场供求关系发生重大变化的新形势，更好满足刚性和改善性住房需求，促进房地产市场平稳健康发展。

风险管理

金融监管总局、央行加强商业银行金融资产风险分类管理

2023年2月11日，原银保监会、央行发布《商业银行金融资产风险分类办法》（以下简称《办法》），自2023年7月1日起施行。本次颁布的《办法》是2007年原银监会发布《贷款风险分类指引》（以下简称《指引》）后的首次正式修订，亦较2019年发布的征求意见稿进行多方面的完善。《办法》共六章四十八条，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。

原《指引》发布近16年来，其规范明确了五级分类基本监管要求。部分商业银行目前在金融资产风险分类工作中，仍普遍存在以下几点问题：

- 业务覆盖不全面。部分银行仅对贷款做明确分类要求，对贷款以外的其他资产模糊处理；
- 分类标准不统一。各银行间对原制度解读不一，分类标准间可比性差；
- 管理执行不规范。部分银行治理架构、职责分工不明晰，工作流程要求不明确。

《办法》的具体要求包括：

- 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。



毕马威观察：

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。

《办法》有益于我国商业银行风险管理制度与《商业银行预期信用损失法实施管理办法》和巴塞尔委员会《审慎处理资产指引》进一步接轨，有助于商业银行准确识别、评估信用风险，进一步提升银行

信用风险管理能力以及服务实体经济水平，提升银行高质量发展。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。

银保机构涉刑案件风险防控管理办法出炉

2023年11月3日，为深入贯彻落实党的二十大精神，进一步推动银行保险机构前移涉刑案件风险防控关口，健全涉刑案件风险防控全链条治理机制，遏制涉刑案件高发态势，国家金融监督管理总局发布《银行保险机构涉刑案件风险防控管理办法》（以下简称《办法》），自2024年1月1日起施行。

《办法》共5章、40条，主要包括：

- 明确涉刑案件风险防控的目标和基本原则。强调涉刑案件风险防控应遵循以下原则：预防为主、关口前移，全面覆盖、突出重点，法人主责、分级负责，联防联控、各司其职，属地监管、融入日常。

- 突出法人主责。明确董（理）事会、监事会、高级管理层等在涉刑案件风险防控中的职责任务，进一步明晰牵头部门、内设部门、分支机构和内审部门的职责边界。
- 明确银行保险机构涉刑案件风险防控主要任务。强调银行保险机构应建立健全涉刑案件风险防控重点制度，研判本机构涉刑案件风险防控重点领域，完善涉刑案件风险防控重点措施，加强信息化建设，并及时开展涉刑案件风险防控评估。
- 明确监管部门相关职责分工，提出对银行保险机构涉刑案件风险防控采取非现场监管、现场检查、行政处罚等要求。



毕马威观察：

《办法》不仅强调了案件风险防控机制的系统性、常态化与全链条覆盖，还特别要求加强对“一把手”和领导班子的监督，以及强化对从业人员的异常行为监测和排查。为了更有效地实施这些要求，银保机构和参照执行的金融机构需要结合自身的管理实务来强化防控体系的建设。同时，《办法》也鼓励加强大数据分析、人工智能等信息技术应用，以提升系统控制，并增强主动防范、识别、检测、处置

案件风险的能力。银保机构在加强数据应用与智能技术建设方面被寄予厚望，期望他们能够通过这些措施提升案防工作的前瞻性与主动性。《办法》的实施将进一步推动银行保险机构将涉刑案件风险防控关口前移，完善涉刑案件风险防控的全链条治理机制，从而实现源头预防、标本兼治的目标。这将全面提升银行保险机构涉刑案件风险防控工作的规范性、科学性、有效性，为行业的稳健发展奠定坚实基础。

金融监管总局进一步强化国别风险管理体系

为完善银行业金融机构国别风险管理体系，促进银行业平稳健康发展，国家金融监督管理总局于2023年11月24日对《银行业金融机构国别风险管理指引》（以下简称《指引》）进行了修订，形成了《银行业金融机构国别风险管理办法》（以下简称《办法》）。《办法》延续了《指引》的架构，仍为五章不变，一共四十三条。

《办法》对以下内容进行了修订：

- 按照规范性文件管理相关要求，将“指引”调整为“办法”，名称相应修改为《银行业金融机构国别风险管理办法》。
- 《指引》未对国别风险敞口计量口径明确统一标准，本次修订按照风险全面覆盖原则，进一步明确国别风险敞口计量口径。
- 针对《指引》与新会计准则不衔接进而产生重复计提准备的问题，本次修订将国别风险准备纳入所有者权益项下，作为一般准备的组成部分，以应对非预期损失，同时规定若银行业金融机构一般准备充足且符合财政部相关计提底线要求，可视同国别准备充足，不必额外增提。

- 完善国别风险准备计提管理，将贷款承诺和财务担保纳入计提范围，同时适度下调计提比例。将表外未提取承诺和财务担保合同纳入国别风险准备计提范围，并要求按照商业银行资本相关规定的表外项目信用转换系数进行折算后计提。同时将低、较低、中、较高、高国别风险准备计提比例由不低于0.5%、1%、15%、25%、50%下调至不低于0%、0%、5%、15%、40%。
- 对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等内容进行了修改完善。明确界定各部门的国别风险管理职责以及国别风险报告的路径、频率、内容，督促各部门切实履行国别风险管理职责，确保国别风险管理体系的正常运行。

《办法》在国别风险敞口计量口径、国别风险管理职责划分、国别风险转移标准、国别风险等级认定、国别风险准备计提等方面的规定进行了完善，是我国商业银行国别风险管理制度方面的重要举措，有利于弥补监管制度短板、防范金融风险，促进银行业平稳健康发展。



毕马威观察：

《办法》是中国银行业风险管理的关键进步，修订并升级了国别风险管理机制。这一举措标志着中国银行业风险管理走向成熟，为行业的稳定发展提供了坚实保障。新法规凸显监管部门对国别风险的重视，明确了金融机构的管理职责和框架，提升了行

业对国别风险的认识和应对能力。同时，鼓励国际合作共同应对风险，增强了中国银行业的国际竞争力。然而，新法规也带来了挑战，如跨境业务复杂性增加和境外投资者、借款人决策变化。银行业需积极应对这些挑战，加强风险管理和国际合作，以应对国别风险。

金融监管总局修订发布银保机构操作风险管理办法¹⁴

为进一步巩固防范化解金融风险攻坚战成果，应对更加复杂的操作风险防控形势，国家金融监督管理总局于2023年12月27日正式发布了《银行保险机构操作风险管理办法》（以下简称《办法》），并计划于2024年7月1日起施行。

相比2023年7月发布的《银行保险机构操作风险管理办法（征求意见稿）》，《办法》对部分条款内容进行了必要的调整与完善，主要包括：

- 调整运营韧性框架中操作风险管理定位。《办法》将规模较大的银行保险机构运营韧性框架中操作风险管理与其他管理体系之间的协同关系由“统筹协调”调整为“有机衔接”，更贴合国内银行保险机构操作风险管理的定位。

- 调整二道防线操作风险管理人员配置要求。对规模较大的银行保险机构，《办法》正式稿放宽了对其操作风险管理人员配置的要求，而对于规模较小的银行保险机构，《办法》则收紧了相关要求。
- 调整外部审计和评价频次。《办法》将规模较大的银行保险机构应当开展外部审计和评价的频次调整为“定期”，各机构可根据自身的操作风险管理情况以风险为导向制定操作风险审计频率。
- 调整行业协会职责。《办法》鼓励行业协会、学术机构、中介机构建立相关领域的操作风险事件和损失数据库，拓宽了操作风险损失数据来源。
- 给予规模较大的保险机构一年过渡期。《办法》给予规模较大的保险机构一年过渡期，给予规模较小的银行保险机构两年过渡期，兼顾保险机构实施操作风险新规的差异，为其预留充分时间开展实施工作。



毕马威观察：

《办法》通过要求银行保险机构建立健全操作风险管理制度和流程，强化了内部控制，提升了风险管理能力，从而降低操作风险的发生概率，减少金融损失，并提升整个行业的风险管理水平。此外，该政策还鼓励银行保险机构在业务操作中遵循相关规章制度，确保业务的合规性，进一步促进了业务的规范化发展，并提升了行业的整体形象。随着操作风险管理的加强，市场对整个银行保险行业的信心得到了提升，这有助于稳定市场情绪，促进市场的健康发展。同时，该政策还鼓励银行保险机构创新金融产品和服务，以满足市场的多元化需求，从而推动行业的创新发展，提升行业的竞争力和活力。

值得一提的是，《办法》充分考虑了银行保险机构在管理实践中面临的痛点与难点，明确了操作风险管理的总体目标，完善了操作风险管理体系框架，细化了操作风险管理的流程和方法。在考虑机构特性与规模差异的前提下，形成了银行保险机构统一的操作风险监管规则，这将进一步推动银行保险机构持续完善操作风险管理体系，提升操作风险管理的成效。

综上，《办法》的实施不仅有助于提升行业的风险管理水平、促进业务规范化、增强市场信心以及推动行业创新，而且还为银行保险机构提供了更为明确和完善的操作风险管理指导，以适应市场的变化和发展的需求。

¹⁴ 《银行保险机构操作风险管理办法》正式稿解读，毕马威中国，2024年1月8日，<https://mp.weixin.qq.com/s/BxXtqcV9kXepg42U2zZtig>

业务管理

金融监管总局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。与此同时，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，原银保监会发布《商业银行托管业务监督管理办法（征求意见稿）》（以下简称《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。

《征求意见稿》共六章48条，包括总则、基本要求、业务范围与托管职责、管理要求、监督管理和法律责任、附则等部分。主要内容包括：

- 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，并加强管理体系、管理制度、业务独立性、授权控制、业务准入、宣传营销、数据保护等方面的业务管理；
- 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。



毕马威观察：

《征求意见稿》旨在规范市场秩序，通过更严格的监管来防止不正当竞争和违规行为，从而确保行业的长远健康发展。同时《征求意见稿》还强调提升商业银行的风险管理水平，通过建立健全的托管业务治理架构和加强风险隔离原则，降低业务风险并保障投资者和客户的权益。此外，《征求意见稿》还鼓励业务创新，推动商业银行根据自身能力和服

务水平提供适合的托管服务，以促进托管业务向更高层次、更宽领域发展。为确保监管政策的有效执行，《征求意见稿》还强化了对商业银行托管业务的持续监管措施、监管处罚、数据报送和自律管理等责任。这些举措不仅有助于提升行业的整体形象和信誉，还将推动商业银行托管业务向更加规范化、专业化、精细化的方向发展。

金融监管总局进一步优化联合授信机制

2018年，原银保监会发布《银行业金融机构联合授信管理办法（试行）》（以下简称《试行办法》），以试点方式开展联合授信工作。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2月17日，原银保监会发布《关于进一步做好联合授信试点工作的通知》（以下简称《通知》），进一步完善联合授信机制。相较于《试行办法》，《通知》有以下几点亮点：

- 明确异地银行机构在联合授信管理机制中的定位，要求异地机构积极加入联合授信。这一要求解决了《试行办法》遗留的如何推动异地机构加入联合授信的问题。由于在属地监管原则下，本地监管部门、银行业协会对异地银行业机构尚缺乏有效约束，异地金融机构展业或游离于联合授信机制之外，或悬空联合授信对企业授信总额的控制。更为要害的是，异地机构行为的不规范还将增大企业风险事件处置的难度和不确定性。《通知》要求异地银行业金融机构积极加入联合授信委员会，按照联合授信委员会决议开展工作。同时明确，当地银保监局和银行业协会可寻求异地银保监局和银行业协会协助，协调异地银行业金融机构加入联合授信；对企业注册地或主要经营地银保监局和银行业协会的协办请求，其他辖区的银保监局和银行业协会应当及时办理。
- 扩大纳入联合授信管理的企业范围，或标志着由小范围试点走向大范围推广复制。《通知》要求各银保监局商当地银行业协会，统计确定注册地或主要经营地在本省（自治区、直辖市、计划单列市）且符合《试行办法》第六条第一款规定的全部企业名单（对在3家以上银行业金融机构有

融资余额，且融资余额合计在50亿元以上的企业）。支持银行业金融机构尽可能与纳入名单的全部企业建立联合授信机制，努力做到应建尽建。而《试行办法》则仅要求各银监局按照明确的标准选择不得少于10家的试点企业（计划单列市以及经济总量较小的省份不得低于5家）。

- 规范联合授信管理各参与方行为，强化履职问责机制。《通知》明确要求参与联合授信管理的银行机构应当完善信贷管理流程，履行独立审查程序，不得盲目依赖其他银行业金融机构风险控制标准，也不得为争取客户放松风险管理要求；要求银行业金融机构应当将联合授信工作要求纳入信贷管理体系，强化考核问责。对工作推诿、不配合报送数据等情况依法依规进行问责追责。
- 明确联合授信机制与其他风险处置机制的衔接。一方面，有效链接联合授信委员会与债委会的协同作用。明确在《银保监会发展改革委央行中国证监会关于印发金融机构债权人委员会工作规程的通知》发布前已成立且目前仍存续，但不符合该通知第二条有关组建标准的债委会，以及经债务重组等方式盘活后恢复正常生产经营企业的债委会，若符合联合授信委员会组建标准，可转为联合授信委员会。另一方面，要求做好联合授信管理与打击逃废债工作的衔接。明确银行业金融机构可以通过联合授信委员会加强企业逃废金融债务信息共享，坚决打击逃废金融债务行为，积极维护金融机构合法权益。



毕马威观察：

《通知》的实施，深化了联合授信机制在风险管理和金融资源配置方面的功能。针对多家银行对单一企业的授信集中度风险，联合授信机制发挥了重要的把控作用，有效抑制了多头融资、过度融资行为，从而显著降低了重大信用风险的发生概率。这不仅有利于银行体系的风险防控，也为企业健康发展提供了坚实的金融保障。

针对重点事项的补充通知，强调了联合授信机制在构建长期良好银企合作关系中的关键角色。通过加强信息共享、深化沟通协作，联合授信能够促进银

行与企业之间的互信互利，形成稳定、可持续的合作关系。同时，这一机制还有助于优化金融资源配置，确保资金能够更加精准、高效地流向实体经济，支持实体经济的发展壮大。

在处理服务实体经济与防控金融风险的关系上，联合授信机制也发挥了关键作用。通过强化风控措施的同步跟进，银行能够在保障资金安全的前提下，更加积极地服务实体经济，实现风险与效益的平衡。这不仅有利于提升银行的风险管理能力，也有助于促进实体经济的健康发展。



金融监管总局商业银行资本管理新规落地

2023年10月26日，为贯彻落实中央金融工作会议精神，全面加强金融监管，国家金融监督管理总局制定了《商业银行资本管理办法》（以下简称《资本办法》），进一步完善商业银行资本监管规则，推动银行强化风险管理水平，提升服务实体经济质效。《资本办法》自2024年1月1日起正式实施。

《资本办法》的重点内容如下：

- 构建差异化资本监管体系，使资本监管与银行规模和业务复杂程度相匹配，降低中小银行合规成本。按照银行规模和业务复杂程度，划分为三个档次，匹配不同的资本监管方案。其中，规模较大或跨境业务较多的银行，划为第一档，对标资本监管国际规则；规模较小、跨境业务较少的银行纳入第二档，实施相对简化的监管规则；第三档主要是规模更小且无跨境业务的银行，进一步简化资本计量要求，引导其聚焦县域和小微金融服务。
- 全面修订风险加权资产计量规则，包括信用风险权重法和内部评级法、市场风险标准法和内部模型法以及操作风险标准法，提升资本计量的风险敏感性。信用风险方面，权重法重点优化风险暴露分类标准，增加风险驱动因子，细化风险权重。市场风险方面，新标准法通过确定风险因子和敏

感度指标计算资本要求，取代原基于头寸和资本系数的简单做法；重构内部模型法，采用预期尾部损失（ES）方法替代风险价值（VaR）方法，捕捉市场波动的肥尾风险。操作风险方面，新标准法以业务指标为基础，引入内部损失乘数作为资本要求的调整因子。

- 要求银行制定有效的政策、流程、制度和措施，及时、充分地掌握客户风险变化，确保风险权重的适用性和审慎性。信用风险方面，要求建立并有效落实相应信用风险管理制度、流程和机制。市场风险方面，内部模型法计量以交易台为基础，要求银行制定交易台业务政策、细分和管理交易台。操作风险方面，须建立健全损失数据收集标准、规则和流程，才可申请适用监管给定的损失乘数系数。
- 强化监督检查，优化压力测试，深化第二支柱应用，进一步提升监管有效性。一方面，参照国际标准，完善监督检查内容；另一方面，衔接国内现行监管制度，促进政策落实。
- 提高信息披露标准，强化相关定性和定量信息披露，增强市场约束。遵照匹配性原则，建立覆盖各类风险信息的差异化信息披露体系，引入了标准化的信息披露表格，要求商业银行按照规定的披露格式、内容、频率、方式和质量控制等进行披露。



毕马威观察：

《资本办法》通过调整银行债权风险权重，有效地抑制了资金空转现象，促使银行将更多资金投入实体经济和国家重点补贴企业中，这不仅有利于实体经济的健康发展，同时也提升了银行自身的风险管理水平。其次，下调投资级公司债券的风险权重，意味着银行在配置资金时会更加倾向于高等级信用债和债转股，这一变化可能冲击债权信用等级利差，但长远来看，这将为上市公司拓宽融资渠道，增强其融资能力。此外，《资本办法》还通过调整风险

权重，鼓励银行投资更加透明的资管产品，这有助于控制银行的表外风险，增强金融市场的透明度。综上，《资本办法》是贯彻落实党中央关于加强和完善现代金融监管决策部署的重要举措，提高了资本监管与银行规模和业务复杂程度的匹配性，在不放松审慎监管要求的前提下，有利于减轻中小银行的合规成本。同时，《资本办法》还将强化资本作为资源配置的指挥棒作用，引导商业银行优化调整资产结构，加大支持实体经济力度。

金融监管总局拟优化银团贷款业务监管

2024年3月22日，国家金融监督管理总局对《银团贷款业务指引》（以下简称《指引》）进行了修订，形成了《银团贷款业务管理办法（征求意见稿）》

（以下简称《征求意见稿》），修订《指引》是完善商业银行贷款业务管理的重要举措，体现了问题导向、守正创新、统筹兼顾的原则，能够有效推动商业银行在为经济社会发展提供高质量金融供给的同时，强化同业合作、有效防范化解信用风险。

《征求意见稿》的主要内容包括：

- 将文件体例由“指引”修改为“办法”，并增加了监督管理和行政处罚的相关内容，便于对照实施。
 - 明确监管导向，要求商业银行开展银团贷款业务要更好支持实体经济发展，同时有效防范化解风险。
 - 丰富银团筹组模式、优化分销比例和二级市场转让规则，提升开展银团贷款业务的便利性。
 - 规范银团贷款收费，进一步完善银团定价机制。
- 五是对银团贷款的管理提出了更为系统化的要求。

在优化商业银行开展银团贷款业务方面，《征求意见稿》从筹组模式、分销比例以及二级市场转让等三方面进行了优化：

• 筹组模式方面

《指引》规定银团贷款应当基于相同条件，《征求意见稿》则结合国际经验和市场实践，纳入了分组银团模式，并对分组银团的组别设置、代理行等提出明确要求，可以改变当前银团模式较为单一的现状，提升银行开展银团贷款业务的积极性。

• 分销比例方面

《征求意见稿》按照兼顾效率和风险分散的原则，将单家银行担任牵头行时承贷份额和分销份额的原则下限分别由20%、50%调整为15%、30%，有利于银团成团。

• 二级市场转让方面

《征求意见稿》允许银行将银团贷款以未偿还的本金和利息整体按比例拆分的形式进行部分转让，能够进一步活跃银团贷款二级市场，释放沉淀的信贷资源。

此外，《征求意见稿》在《指引》的基础上，为保持银团贷款良性可持续发展，通过明确监管导向、要求银行完善定价机制、遏制违规行为等手段对银团贷款收费作出要求。《征求意见稿》还针对目前银团贷款代理行设置混乱、贷款各自代理、多家转存等乱象，进一步明确了代理行职责。修订《指引》是完善商业银行贷款业务管理的重要举措，体现了问题导向、守正创新、统筹兼顾的原则，能够有效推动商业银行在为经济社会发展提供高质量金融供给的同时，强化同业合作、有效防范化解信用风险。下一步，国家金融监督管理总局将根据社会各界反馈意见，进一步修改完善《征求意见稿》，并适时发布实施。



毕马威观察：

《银团贷款业务管理办法（征求意见稿）》不仅规范了银团贷款业务的操作流程，还加强了风险管理和信息共享机制。首先，该法规的实施有助于提升银团贷款业务的风险管理水平。银团贷款作为一种重要的融资方式，涉及多家金融机构和复杂的法律关系。通过制定统一的业务管理办法，可以规范各方行为，明确职责和权利，减少风险事件的发生。同时，法规还加强了对借款人的信用评估和风险管理，确保贷款资金的安全性和合规性。其次，该法规促进了银行业内的合作与信息共享。银团贷款业务需要多家银行共同参与，而信息共享是保障业务顺利进行的关键。通过制定管理办法，可以建立统一的信息共享平台，提高信息透明度，降低信息不对称风险。这不仅有助于提高业务效率，还有助于增强银行业的整体竞争力。

金融监管总局出台《行政处罚裁量权实施办法》

2024年3月29日，国家金融监管总局网站公布《行政处罚裁量权实施办法》（以下简称《办法》），在总结固化处罚裁量实践成果基础上，对处罚裁量涉及到重点问题和关键环节予以统一规范，通过细化裁量标准，规范裁量范围、种类和幅度，促进金融监管机构正确履行好金融监管职责，确保我国金融监管行政处罚的准确性、公正性、效率性和可操作性。

《办法》的主要内容包括：

一是严格规范执法行为。明确处罚裁量权定义，行使处罚裁量权应当遵循处罚法定、过罚相当、程序合法等基本原则。

二是细化裁量阶次与适用情形。明确减轻、从轻、

适中、从重处罚的基本内涵。进一步细化不予处罚、减轻处罚、从轻处罚及从重处罚的适用情形。明确认定人员责任应当综合考察当事人岗位职责、与违法行为的关联性、实际危害后果等因素；处罚多名责任人员时，应当区分责任主次。

三是规范罚款与没收违法所得适用标准。明确银行业保险业从轻、适中、从重罚款幅度标准，以及违法所得的认定标准与计算方式。计算违法所得时，当事人已经依法退赔的款项，应当在违法所得款项中扣除，当事人提供相关票据、账册等能够证明直接相关的税款及其他合法必要支出，可以予以扣除。

四是明确各监管局可以结合当地经济社会发展状况，对辖内行政处罚阶次、幅度以及适用情形进行合理细化量化。适用《办法》可能出现明显不当、显失公平，或者处罚裁量权基准适用的客观情况发生变化的，可以调整适用。



毕马威观察：

《办法》在兼顾统一性的同时提高可操作性，避免“一刀切”，有助于对银行业、保险业进行精细化和规范化监管，规范金融监管的执法行为，提高金融执法的公正性和稳定性。同时，《办法》将精准高效打击金融违法违规行为，有助于加强对银行保

险机构及责任人的监管力度，维护金融市场秩序和保护消费者权益。此外，《办法》提出，处罚条款可以根据客观情况进行调整使用，这一改动将有助于确保处罚决定的合理性，维护金融监管的权威性，为我国金融业健康可持续发展以及维护金融业稳定夯实“制度”基石。

02

行业热点话题



毅行驰远，拓路新程

——商业银行如何制胜低息差时代



支宝才
金融业战略咨询服务
主管合伙人
毕马威中国

中国的宏观经济发展进入新周期，将从传统的投资和出口驱动型增长模式向以科技创新、服务消费和高技术产业为主导的新型增长模式转变。过高的GDP增长速度将不再是经济发展的主要目标，取而代之的是通过发展新质生产力，用科技创新来推动经济结构的优化和升级，加速新旧动能的转换，提升消费在经济增长中的占比等更具体的高质量发展目标。

实体经济是银行业的发展基础，银行金融服务能力的提升方向需要匹配宏观经济转型的要求。宏观经济结构调整和增长模式升级将给传统银行的资产负债表带来冲击，银行需要改变在创新领域和可持续发展领域的投资布局明显不足的现状，同时对房地产和地方政府融资平台债务的相关业务风险和业务潜力进行重估。

把握新周期中银行业发展的关键趋势

➡ 趋势一：资产收益率持续下降和优质资产稀缺成为常态

未来一段时间内，商业银行将面临资产收益率持续下滑与优质资产稀缺的双重挑战。一方面，受到宏观经济及企业融资需求走弱的双重影响，特别是房地产救市、地方债和国债降息等因素的影响下，贷款市场报价利率（LPR）仍将缓慢下行，银行的资产收益率在中短期仍有较大的下行压力；另一方面，银行亟需补充能平衡价格或风险的“优质信贷资产”来替代现有的房地产和平台类信贷资产。但优质资产的市场供给明显不能满足银行资产结构调整的需求，加之不断加强的异业竞争，优质资产的稀缺将在一段时间内成为常态。

➡ 趋势二：净息差还将继续收窄，银行营收和盈利增长承压

资产收益率持续下降的同时，银行业的净息差也在快速收窄。根据国家金融监管总局的数据，2023年银行业季度净息差持续走低，2024年一季度净息差进一步收窄。虽然我们预期随着银行负债成本的下降和银行主动调整资产负债结构，净息差将逐步企稳，但毫无疑问中国银行业首次进入了一个低息差时代。如果不改变资产结构和收入结构，银行的营收和盈利增长将面临巨大的压力。商业银行在2023年全年的营业收入同比下降了3.0%（图一），即使不考虑拨备的调整因素，净利润同比增长3.2%，增速也明显放缓，且远低于资产的增速。

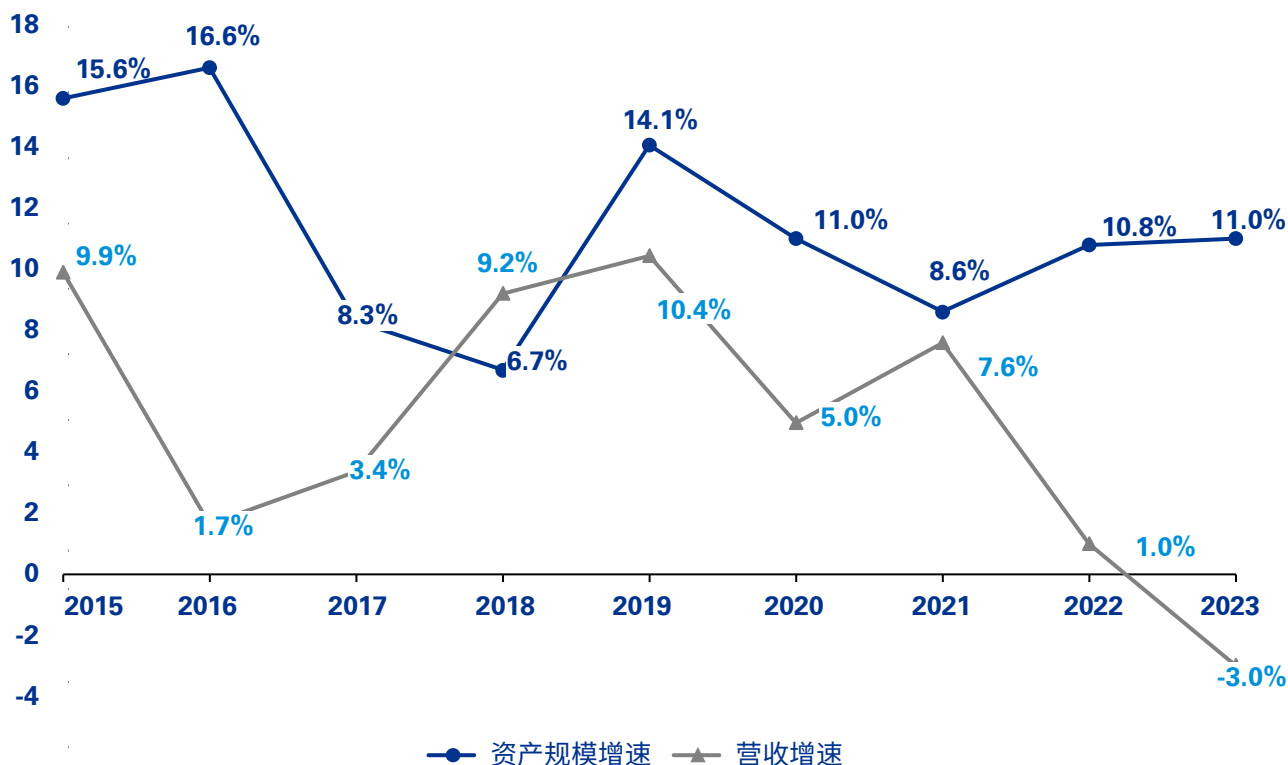
趋势三：以量补价的发展模式不可持续，银行业整体资产规模增速也将放缓

中国银行业的总资产规模在过去几年一直保持高速增长，年均增长率超过了10%。我们预测未来银行业的整体资产规模增速也将放缓：一方面，宏观金

融政策引导银行业从规模驱动向高质量发展转型；另一方面，更多银行为保持ROE水平和应对补充资本的压力，将放弃以量补价的发展模式。股份制银行在2023年的资产规模增速明显放缓，2024年一季度开始六大行主动放缓规模增速，力求资产质量保持稳定，在“量、价、险”之间寻求新的平衡点。

图

商业银行资产规模增速与营收增速，%



数据来源：国家金融监督管理总局、WIND、毕马威分析

趋势四：行业分化加剧，部分银行经营情况将加速恶化

息差收窄、竞争加剧、风险暴露等将导致部分业务基础薄弱的银行的经营情况加速恶化。部分资产结构失衡、负债经营能力较弱、历史不良资产包袱沉重的中小银行正在陷入经营困境，可持续经营能力

将受到挑战。投资者信心不足、储户对资金安全的担忧更加剧了这一趋势，据可查的公开媒体报道，仅2023年就爆发了数起银行舆情事件和挤兑风波。未来商业银行的分化将进一步加速，领先银行将利用更牢固的客户基础、更高的资本使用效率、更多元的收入构成、更低的负债成本、更强的风险经营和科技与数字化能力在竞争中获取优势，挤压竞争对手的生存空间。

六大战略原则助力银行制胜低息差时代



明确基准：科学规划未来的资产负债结构，构建业务转型战略的底线

和过去主要围绕资产规模增长的发展诉求不同，未来银行需要打造匹配宏观经济和金融高质量发展要求的及适应息差不断收窄的可持续业务经营能力要求的资产负债结构，构建战略转型的底线目标。

- **优化资产结构，提升长期收益水平：**银行应围绕自身的客户定位和资源禀赋，有节奏地优化资产结构，以保证营收的稳定性和构建稳定的收入来源。首先是拓展生息资产和收入来源，提升业务的韧性；其次是有目标地优化资产结构，提升零售金融、信用类贷款、中小型客户以及高收益资产占比；更重要的是在资产配置上匹配实体经济的发展方向，构建更牢固的业务基础。

- **升级负债经营模式，降低负债成本：**未来银行既要构建稳定的以存款为核心的负债基础，又要有策略地降低负债成本，特别是降低存款付息率。要做到这一点就必须改变单纯以存款规模为导向的经营模式，追求一个更稳定的客户基础，并通过增加客户产品持有数量，以及通过账户和交易服务来带动低成本负债。
- **拓展资产负债表的弹性：**提升资本的利用效率，推动“轻资本”转型对于下一阶段的银行发展至关重要。多数银行都可以考虑将降低风险加权资本占比作为战略转型的北极星指标之一，并制定配套的资产配置策略和收入结构优化策略。发展风险资本占用较低的业务，提升中间业务收入的占比，挖掘资产负债表的结构性增利空间对于银行而言十分重要。



聚焦客户：制定聚焦的、长期的核心客户发展战略

客户永远是银行发展的基础，制定更聚焦的、长期的核心客户发展战略将帮助银行顺利穿越周期。建议银行既要做实基础客户、构建业务发展基石，也要能够聚焦核心客群、实现业务价值最大化。

- **做实基础客户，构建发展基石：**缺乏稳定基础客群对大多数银行来讲也就意味着缺失了业务转型的空间。银行需要将有效客户数量作为业务规模和效益的前置指标，同时通过场景金融和生态联盟建设、资产负债联动、公私联动和渠道体系升级提升客户获取和留存能力。
- **聚焦核心客群，提升客户综合价值：**在夯实基础客群的基础上，无论是多大规模的银行，都应明确定位核心客群，并围绕核心客群制定聚焦的、体系化的客户经营策略，以提升客户综合价值为经营目标。在激烈的行业竞争中，银行需要以客户体验为中心，平衡好短期和长期收益，整合好全行资源以获取差异化的竞争优势。



冲出红海：打造专业化、精细化和体系化的业务和风险经营能力

银行想要在未来的竞争中保持并扩大市场份额，同时获得健康的财务回报，就必须打造专业化、精细化和体系化的业务与风险经营能力，在同质化的市场中构建差异化的竞争力，突围红海。

- **专业化的客户经营：**提供专业化的客户服务是使银行跳出价格战，竞争制胜的唯一法门。专业化是在聚焦核心客群的基础上，通过专业的服务团队为客户在时间维度和空间维度上提供更贴近客户需求的产品服务。专业能力建设不仅需要打造协同作战的专业一线作战团队，更需要推进总行向赋能型专业总行转型。

- **精细化的业务运营：**切片化、标准化、数字化的业务运营体系是专业化客户经营能力的重要支撑。切片化和标准化可以保障业务在一定规模之后具备成本优势，并能更有效地实现风险管控；数字化和金融科技的应用使得精细化的业务运营更具价值提升空间。

- **体系化的业务协作：**业务竞争越来越要求银行具备整合营销、产品、服务、风险管理、信息科技的一体化能力，其中最重要的是业务经营能力和风险经营能力的统一、协调。



降本增效：围绕价值创造进行战略性成本优化

继续追求单纯的规模扩张和快速增长已不再适应当下的行业环境。取而代之的，是银行必须转向一种更为注重成本效益的经营战略，通过实施成本优化举措，优化负债结构，维持风险抵补能力。为此，银行应该从“指标、管理、创新”三大方面着手，细打“铁算盘”、管好“钱袋子”。

- **紧盯管理目标，细化评估指标：**高度重视成本目标的制定与逐级拆解，细化成本管理评估指标，及时汇总、分析比对重要指标的变化情况并借此为成本优化举措的实施提供参考。
- **统一组织认知，强化理念引导：**强化全行从高层到基层对“成本优化”工作的认同感与责任感，围绕“降本”加强全行各条线、各部门、各层级的统筹规划与协同联动，积极动员全体员工参与，树牢成本意识。
- **风控合规增效，探索科技应用：**坚持合规经营，增强风险管理全面性、整合风险策略以降低多种复杂风险的管理成本，提高风险管理流程的标准化与自动化水平。同时鼓励科技创新，探索生成式AI、大数据、云等新技术在营销、运营、风控、网络安全等领域的应用，提高工作效率，降低人工成本。



以人为本：打造学习型、专业化的高效能团队

银行业高速增长时代已过，“人才资源是第一资源”的理念越来越被业内所认同。银行不仅需要重视专业人才引进、员工发展和培训、年轻队伍建设，也需要考虑到自身人力资源限制，如区域人才供给不足、薪酬包等客观制约因素，从业务模式重构、结构调整上寻求突破。

- **通过业务切片简化人才需求，快速提升员工的专业能力：**银行可以通过重构信贷等原本操作复杂、综合性强的业务流程，将业务流程切片化，降低复杂度、提升标准化，从而降低对人才综合能力的要求，快速提升员工专业化水平。
- **灵活借助外包补充营销或其他资源，并发挥鲶鱼效应：**银行可以考虑结合零售、普惠等人力资源需求较大的业务，适当引入外包团队，扩展营销队伍，并形成良好内外部竞争氛围，调动一线员工积极性和学习主动性，在实践中提升专业能力。
- **通过业务模式或流程再造优化人员结构，优化人力资本配置：**通过流程再造、数字化和人工智能应用等手段，降低运营、管理等岗位的人员需求，将更多人力资本释放到营销等需求较大的部门。



拥抱创新：积极布局数字化和AI等新技术领域

信息和数字化已经极大地改变了中国的银行业，过去银行在相关领域的投入总量占总营收的比例一直保持增长。但是随着银行营收和利润增长承压、业务经营也面临降本控费的要求，如何更有效地进行数字化和金融科技投资是一项必须面对的问题，银行需要在积极拥抱创新和评估投资效益之间做好平衡。

- **保持合理投入增长，加速效能释放：**银行不能饮鸩止渴、为节约成本减少对信息化和创新领域的投资，而是应该在保持合理投入增长的基础上，思考如何优化投入产出比，加速效能释放。发挥数据资产价值、提升营销效率、减少风险损失和降低运营成本都是值得重点关注和深入挖掘的价值点。
- **拥抱金融科技创新，构建核心竞争力：**信息和人工智能的发展日新月异，银行业应当加强对新技术的关注和研究，结合自身的资源和能力，积极探索并应用这些技术，如利用知识图谱、机器学习等扩大客户全生命周期覆盖范围，提升管户运营精细化与智能化水平。

近年来，中国银行业在党中央、国务院的正确领导下，持续深化改革，推动金融高质量发展。为了引导银行业更好地聚焦业务转型和发展，中央金融工作会议也对应地提出优化资金供给结构、金融机构要“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”的工作要求。我们坚信，为应对低息差时代的来临，银行亟需积极主动地做出战略调整，未来虽然充满挑战，但也蕴含无限机遇，毕马威祝福中国银行业毅行驰远，拓路新程。

01

内生增长：

加快强总行和专业化建设，
打造银行业绩增长新引擎

洪夙
金融业战略咨询服务
合伙人
毕马威中国

前言

当前国际经济和政治环境复杂多变，国内经济处于新旧动能转化的阵痛期。外部经营环境挑战和机遇并存，银行业亟需在不确定性中寻找确定，通过加快强总行和专业化能力建设，打造新的业绩增长引擎。为深入探究银行业的发展逻辑，毕马威对国内多家银行开展了调研，从业务模式转型出发，对强总行和专业化建设的路径进行了探索。我们期望这些转型思路能为银行经营管理层提供有益的参考，共同推动中国银行业迈向高质量的发展之路。

内外部挑战重重，银行转型
压力加剧

当前，银行业面临经济换档、存量竞争加剧等多重挑战，经营环境复杂多变。在整体发展趋势上，尽管银行业规模增速保持相对高位，但盈利状况却不容乐观。营收出现负增长，净息差已触及历史最低水平。同时，银行积极应对风险暴露问题，不良贷款率保持稳定，风险抵补能力保持在高位。

在业务经营方面，零售业务资产荒现象持续加剧，存款定期化趋势更加明显，对公资产收益率下降，存款增长乏力且付息率攀升，金融市场异业竞争加剧和全球化资产配置也对银行专业化能力建设提出更高要求。

不确定中的确定，专业化能力成为银行业绩稳健增长的内生动力

在应对外部环境的不确定性中，各家银行纷纷向内审视自身的业务布局和管理能力，期望寻求“确定的路径”实现突围。部分银行通过专业化建设，在同业竞争中脱颖而出。

A股份制银行¹⁵以“大财富管理价值循环链”为核心，深化“轻型银行”战略转型，实施专业化业务模式改革，构建了一条“投资银行-资产管理-财富管理”的价值循环链。对公条线依托行业专业化和投行行一体化，吸引优质客户，稳定存款，释放零售资源至高潜客户和中高端客群的精细化经营。大财富管理模式下，该行创新考核指标，注重客户资产负债表扩张，在零售业务方面，更关注AUM指标，在公司业务条线，设立了客户融资总量FPA指标。

B股份制银行¹⁶以“绿色银行、财富银行、投资银行”三张名片展现专业化发展，打造绿色金融产品服务体系、提升财富管理轻型创利、依托投行构建基础能力。围绕“三张名片”，该行实现产业金融融合，并重塑指标体系，引领各部门发力方向，集中资源打造特色优势。

C股份制银行¹⁷设立供应链金融部门，专注于对公业务发展。深化行业研究，为20余个行业提供特色化供应链金融解决方案。该行建立核心企业统一授信体系，利用智能化交易融资系统形成完整数据链以降低企业融资成本，并在试点分行成立“供应链金融工厂”，配备专业风控团队，形成了“专业化经营+过程化风控+标准化管理+全流程服务”的特色专营模式。同时，持续完善产业金融行业的风险探测规则，进一步降低供应链融资风险。

专业创造价值，用专业构筑差异化优势

宁波银行¹⁸作为资本市场认可度最高的银行之一，提出“用专业创造价值”，借助“专业+科技”两翼，推进“大银行做不好、小银行做不了”的经营策略——需要总分支行充分联动、前中后台无缝对接，需要长期积累、不断在前期投入的业务；同时也需要业务资格、科技支撑能力支持，需要成熟的管理和营销体系推动的业务。

客户经营的专业化——聚焦熟悉的市场、了解的客户：

宁波银行致力于深化对市场和客群的专业研究，精准定制产品和服务体系，紧密围绕市场和客群特征进行搭建，力求做深一类客群，做好一片市场。早在2015年，针对政府机构、国有企业、上市公司及优质进出口企业，该行精心打造了“银政赢”“上市赢”和“进出口赢”三大专项金融服务方案，以提供全方位的金融支持。2018年，该行启动了“211”拓客工程，旨在三年内实现每家支行平均拥有100个有效公司客户的目标，特别加强对上市、拟上市及进出口企业的营销力度。同时，针对平台企业、央企国企、上市公司、拟上市公司及进出口企业，该行构建了标准化的营销策略和产品策略体系，并升级配套产品为“五管二宝”，即财资大管家、政务新管家、票据好管家、投行智管家、外汇金管家、易收宝和薪福宝，以提供更加专业、高效的金融服务。2021年，宁波银行成立了专门的一级部门——机构业务部，重点强化政府机构客户的拓展工作，自成立以来，成功落地了包括国资监管、专项债、预售房资金监管在内的一批重要项目，展现了其在专业领域的深厚实力和卓越成果。

¹⁵ 信息来源：A股份制银行2022、2023年年度报告；

¹⁶ 信息来源：B股份制银行2023年年度报告；

¹⁷ 信息来源：C股份制银行2021-2023年年度报告；

¹⁸ 信息来源：宁波银行官网行内新闻。

风险经营的专业化——坚守“经营银行即经营风险”之道，深化风险预警与行业产业链研究专业化布局：

宁波银行持续优化海王星大数据风控平台，进一步完善“4+N”风险综合预警管理体系。该体系以“纳税、用电、海关、征信”四项核心数据为基石，辅以工商、司法、公安、环保、舆情等N项外围信息，构建了一个全面而精细的预警网络。同时，银行不断加深对目标行业的研究，前瞻性布局客户战略，并果断退出落后产能行业客户，每年至少退出一定比例的存量授信业务（原则上不低于5%），以实现自身业务结构的优化和转型升级。此外，宁波银行还坚持授信业务名单制管理，紧密结合产业链研究，精准锁定目标客户群，为银行的可持续发展注入新的动力。这些举措构筑了宁波银行风险管理的坚实屏障，至2023年末，该行不良贷款率仅为0.76%¹⁹，保持“不良率最低”的优异表现，彰显风险经营专业化成效，为未来发展奠定坚实基础。

管理模式的专业化——构建条块结合矩阵体系，强化总分支行高效协同联动：

宁波银行秉持条块结合的矩阵式管理架构，确保业务高效运转。全行精心构建了公司银行、零售公司、财富管理、消费信贷、信用卡、金融市场、投资银行、资产托管、票据业务九大利润中心，各中心对各自业务领域的经营指标承担直接责任。除了金融市场部门，其余各利润中心在分支行均设立对应部门，负责条线业务的垂直管理和相关指标的层层传导。在营销层面，宁波银行根据各利润中心的目标客群特点，灵活设置公司客户经理、小微客户经理、财富经理、零售信贷客户经理、信用卡客户经理等专业化团队，这种设置既确保了条线管理的精细化，又方便了考核指标的逐级落实。资源的统筹协调则依靠总分行条线主管行长负责，确保条线内资源的优化配置。同时，分行行长结合当地市场的实际情况，在分行层面进行适度的资源统筹和调剂，但通常不超过30%，以保持整体业务的协调性和稳定性。

人才队伍的专业化——确立“人才立行”核心战略，构建全面的人才培养与发展机制：

在主流银行纷纷缩减员工开支的潮流中，宁波银行独树一帜，坚定加大对人才队伍的投入力度。2023年，该行员工费用实现7.25%²⁰的稳健增长，主要用于增强营销团队和金融科技领域的人才储备。在人才选拔方面，宁波银行秉持开放包容的态度，对毕业生的专业背景几乎不设限。通过在宁波银行大学设立“非金”项目，并邀请知名财经类院校的教授授课，宁波银行致力于培养员工全面的经济金融知识，要求员工在三年内取得八项岗位资格证书。此外，银行还积极鼓励员工考取会计师职称、基金从业资格等外部认证，以拓宽员工的职业视野和提升专业素养。在人才培养环节，宁波银行尤为注重人才的成长速度和职业发展。全行基础岗位均配备了一套标准化、模板化、体系化的人才培养手册，确保每位员工都能得到系统而全面的培训。对于新进员工，银行采取一对一的导师带教制度，确保新员工能够迅速融入团队并快速成长。在人才的晋升通道上，宁波银行通过增设前台利润中心（一级部门）的方式，为优秀的年轻人提供了更多的晋升机会。目前，银行高管团队的平均年龄仅为40多岁，管理人员中，85后、90后员工占比高达七成，这充分展示了宁波银行在人才培养和晋升方面的前瞻性和包容性。

¹⁹ 信息来源：宁波银行2023年年度报告；

²⁰ 信息来源：宁波银行2023年年度报告。

数字化的专业化——数字化布局铸就人员与产品专业优势新高度：

在人才管理方面，宁波银行已将原有的“标准化、模板化、体系化”人才管理体系进阶为融合“智能化”的四化体系，通过引入AI智能陪练、客服知乎、一周工作、标准 workflow、访客管理、集中预约平台、大数据风控等先进数字化工具，全面提升了员工的工作效能和专业素养。在产品服务层面，宁波银行不断推陈出新，持续升级以“鲲鹏司库”和“五管二宝”为代表的数字化金融服务方案，以满足市场日益增长的金融需求。同时，银行积极创新数字化综合服务平台，其中“波波知了”和“美好生活”两大平台尤为引人注目。“波波知了”是宁波银行

突破传统金融框架，以企业全生命周期需求为核心，汇聚跨行业资源，倾力打造的企业综合服务平台。该平台提供法律、税务、券商、会计、园区寻找、订单对接等一站式服务，全方位解决企业在初创、扩张和转型等关键阶段的经营难题，助力企业稳健成长。“美好生活”则是宁波银行精心打造的个人权益综合服务平台，致力于为客户提供丰富多彩的生活权益。通过该平台，客户能够轻松享受到各类优质服务和权益，丰富生活色彩，提升生活品质。通过这一系列举措，该行不仅提升了自身在数字化金融领域的竞争力，更为广大客户提供了更加便捷、高效、全面的金融服务体验。



打造“强大脑”，围绕赋能型总行进行架构、机制和资源布局

银行需转变经营理念，其中总行业务部门应从只做指标拆解和业绩督导的“经营红绿灯”，转型成为带领分支行攻坚克难的“司令部”。而总行中后台部门也亟需建立“乙方思维”，主动思考如何更好服务前台部门，帮助全行实现业务发展。为了更好地落地专业化建设，银行需要增强对总行的资源

配置，突出重点业务和重点转型要求。总行前台业务部门重点提升在客群和行业研究、产品研发、业务模式和打法等方面的专业能力，中后台部门重点提升风险管理、集约化运营、数字化等专业能力。在资源配置上，前台业务部门也需要更主动，加强条线对分支行的资源配置指导，向赋能型总行转型。

围绕赋能型强总行转型，银行需要重点注意以下几个方面：

一是加强总行专业人才资源配置，构建能上能下、能进能出的市场化用人机制。传统银行在总行层面的人员管理较为僵化，一方面，缺乏有效的评估及汰换机制，容易出现人浮于事的情况，影响全行发展；另一方面，专业化人才严重不足，在同业竞争愈发激烈的趋势下，银行对科技业务复合型人才、产品经理、行研专家、建模专家等专业化人才需求日益增加。同时，银行需根据自身的资产规模、业务特点等因素，科学合理地设置岗位和人员比例，确保人员能够充分发挥其作用，提高工作效率。

二是转变全行考核及资源配置逻辑，构建“1+N”考核和资源配置体系。其中，“1”代表计财及资负条线针对全行业务板块和分行制定的以规模、利润等核心指标为主的综合考核，并依据目标完成情况配置相应的费用资源，“N”则代表各业务条线基于资产负债布局、客群经营计划、渠道策略等因素制定的针对总行部门、分行条线及一线队伍的专项考核，并结合考核目标细化费用配置标准。“1+N”考核和资源配置体系可进一步提升内部管理的精细化水平，为全行的可持续发展提供有力支撑。

三是建立配套协同机制，应对部门内与跨条线协同挑战。行长与条线副行长应聚焦协同工作，建立重点工作领导小组、专业管理委员会等组织，以专项重点工作为抓手，促进各部门间的紧密合作与协同。同时，明确重点工作目标，并将目标细化至各部门的具体工作中，确保各部门能够明确自身职责，形成合力。

四是优化风控架构，弥合风险管理与业务发展之间的鸿沟。在坚守统一授信、独立审批原则的基础上，构建更为灵活的风控体系，旨在解决“业务部门忽视风险、风险管理部门忽视发展”的问题。根据不同业务板块特性，探索差异化的风控架构设置。同时，明确前台部门与风险管理部在风险管理方面的职责边界，确保风险管理与业务发展相互协调、相互促进。

如何推动强总行和专业化建设？

强总行和专业化建设是银行突破业务发展瓶颈的必然选择，也是银行优化和升级资源配置的重要方向。毕马威认为，银行推动强总行和专业化需要从顶层设计入手，从战略设计、业务模式升级，以及配套的组织、风险、人力和数字化全面推进，解决如下关键问题：



厘清盈利模式和业务逻辑，勾画清晰的业务模式，包括客户定位和拓客策略、差异化的产品服务策略、渠道策略、风控策略。业务模式的核心是清晰地回答差异化和比较优势的问题；



基于业务模式，梳理核心能力要求和能力缺口，需要特别关注数字化和业务的复合型能力要求，如行业研究/客群分析和数字化营销、数字化风控；



对银行的组织架构和管控模式进行优化设计，既要兼顾条线的专业化赋能，又要确保总分行对跨条线资源的统筹和协同，同时需要重点考虑中后台对前台的支撑；



对人力和费用资源进行优化配置，包括加大对专业化资源的集中配置，以及关注一线人均产能的提升；



考核优化设计，基于条块结合的要求，设计1+N的考核体系，并确保其有效落实到考核指标及实际应用中。

特别鸣谢：感谢支宝才、王旭、赵妍、贾付志成对本文做出的贡献。

02

资产负债管理新视角： 新形势下面临的挑战及能力提升方向



杨权林
金融市场业务和市场风险管理
主管合伙人
毕马威中国



陈绍新
金融风险管理咨询服务
副总监
毕马威中国

引言

近年来，金融市场改革与经营环境变化对国内商业银行资产负债管理和经营提出了新的挑战。一方面，利率市场化加速背景下近年来贷款、存款价格在变化频率和幅度上较以往明显增加，这使得银行账簿利率风险、流动性风险等逐渐成为影响我国商业银行稳健经营的实质性风险。另一方面，经济、行业增长放缓，息差逐步收窄面临经营压力，同业银行均对自身资产负债管理提出更高要求，

将资产负债管理作为提升全行经营管理能力与核心竞争力的重要组成，主动优化资产负债资源结构，持续开展风险化解，推动高质量发展。

在此背景下，结合近5年国内60家商业银行经营²¹数据，本文梳理了我国商业银行资产负债管理领域面临的挑战，并基于毕马威资产负债管理咨询团队持续的国内一线银行服务工作经验总结了未来银行资产负债管理的发展方向和建议。

²¹ 样本商业银行包括：6家国有大型商业银行、12家股份制商业银行、29家城市商业银行以及13家农村商业银行。

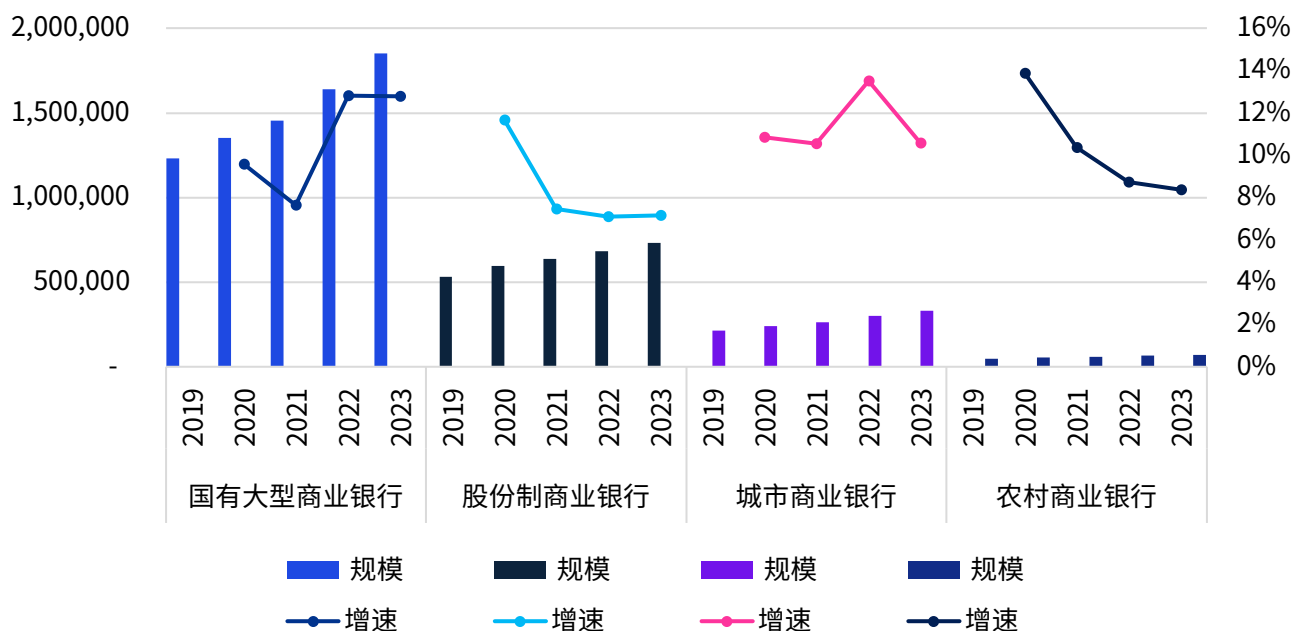
2024年中国银行业面临的挑战

资产端

资产质量关注点1：银行资产总量快速增长，但增量不增收的矛盾突出

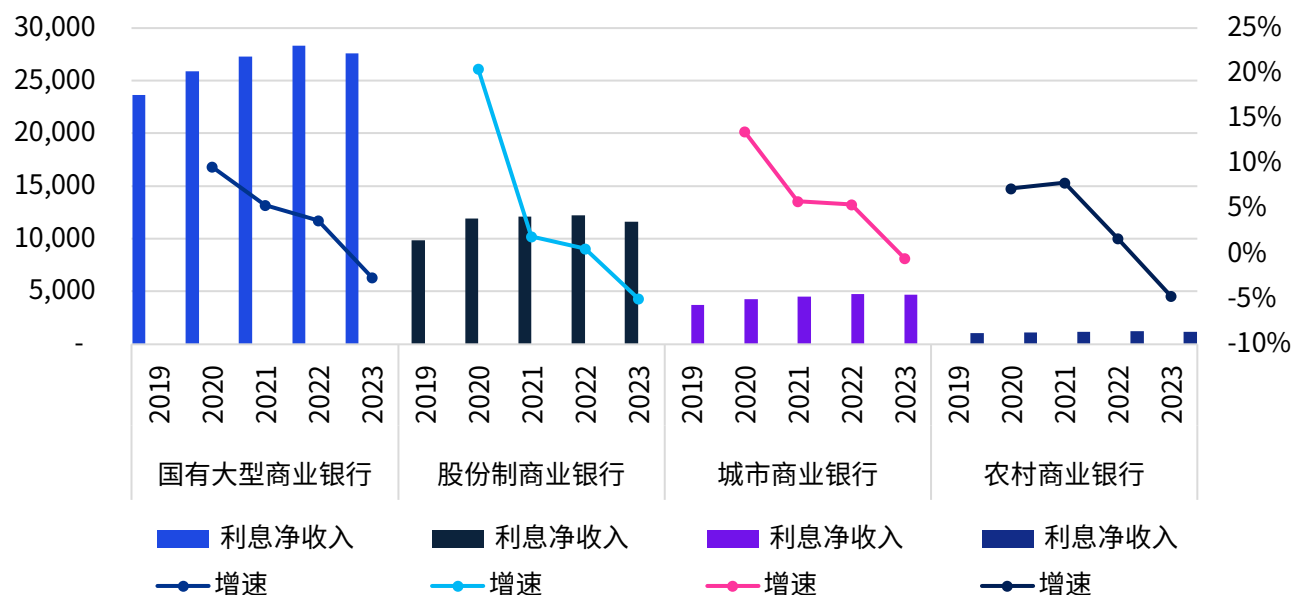
2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行资产增速分别为12.80%、7.15%、10.58%和8.38%，而利息净收入增长增速分别为-2.63%、-4.97%、-0.47%和-4.70%。在增量不增收的情形下，以量补价策略失效。

图1 总资产规模及增速，亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

图2 利息净收入增长，亿元

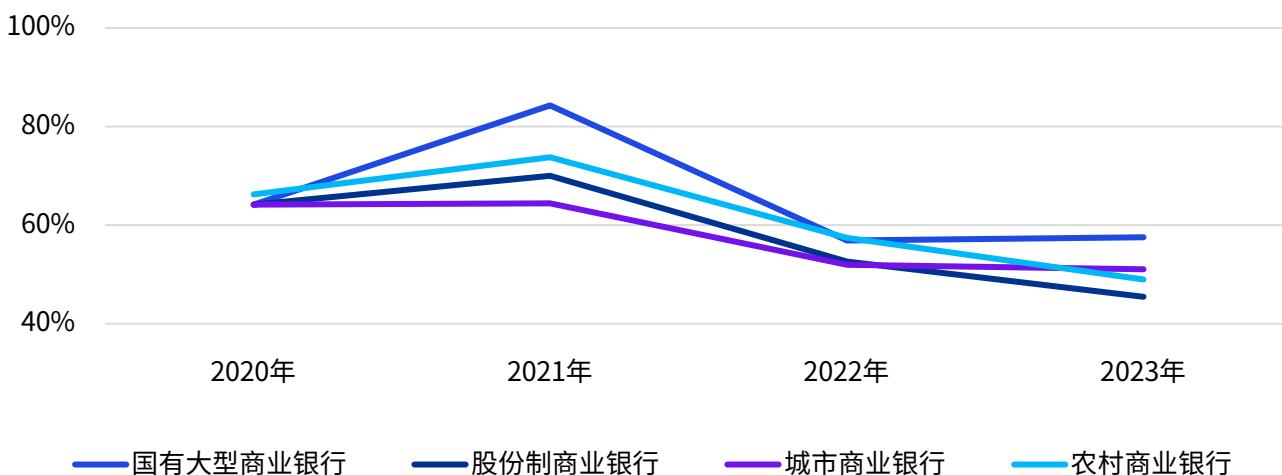


数据来源：Wind, 毕马威分析

资产质量关注点2: 资产增长动能各异, “大行放贷, 小行买债” 特征明显

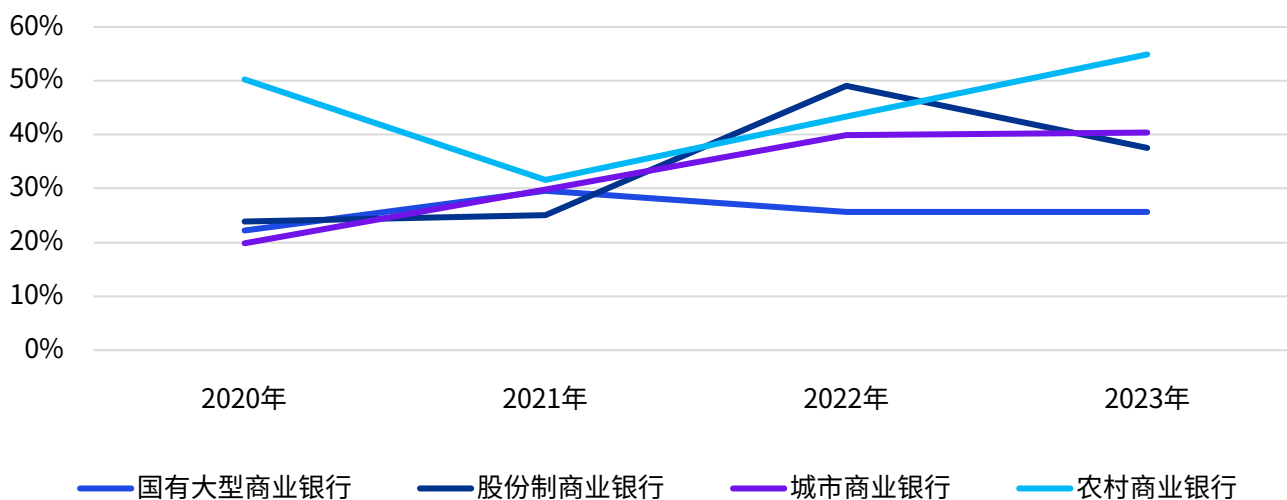
2023年度, 国有大行、股份制银行、城商行及农商行贷款对资产扩张贡献率分别为57.44%、45.47%、50.97%和48.68%, 金融投资对资产扩张贡献率分别为25.69%、37.52%、40.39%和54.81%。国有大行资产扩张主要依赖贷款增长, 而股份制银行、城商行及农商行金融投资贡献率显著高于国有大行。

图3 贷款对资产增长的贡献率



数据来源: Wind, 毕马威分析

图4 金融投资对资产增长的贡献率

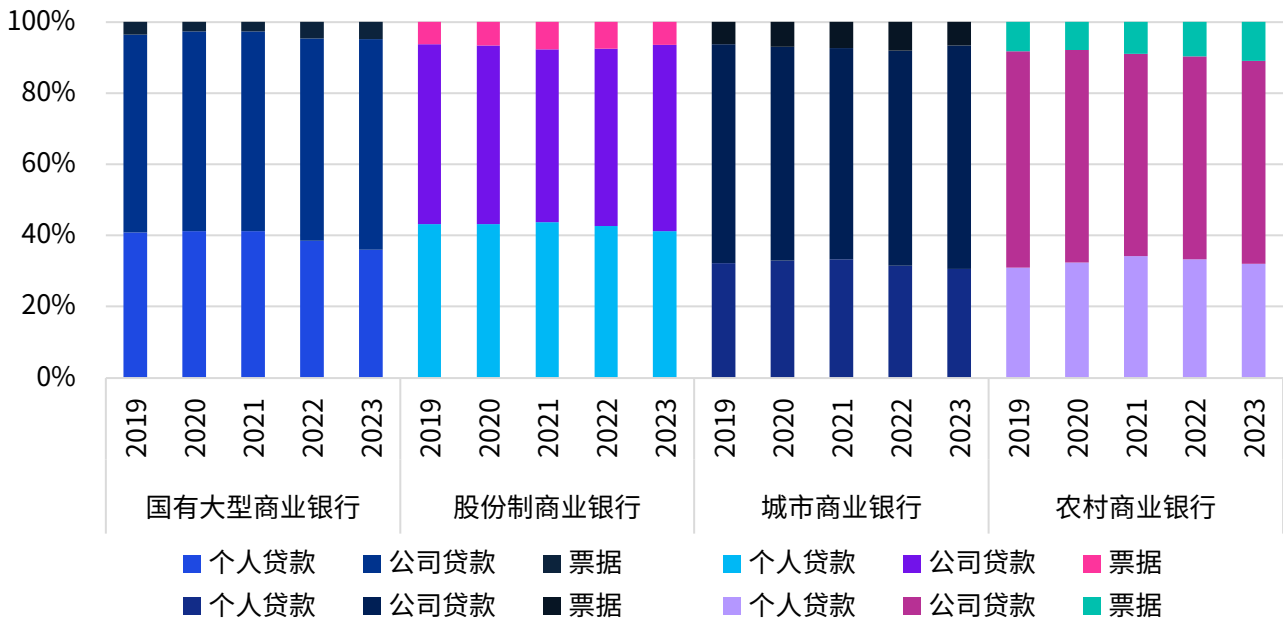


数据来源: Wind, 毕马威分析

资产质量关注点3：贷款结构出现调整，个人贷款和公司贷款呈现“此消彼长”局面

2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行个人贷款占比分别下降2.54、3.62、0.99和1.34个百分点；国有大行、股份制银行及城商行公司贷款占比分别上升2.39、0.08和2.32个百分点；农商行公司贷款占比下降0.13个百分点，而农商行票据资产占比上升1.33个百分点。

图5 贷款结构

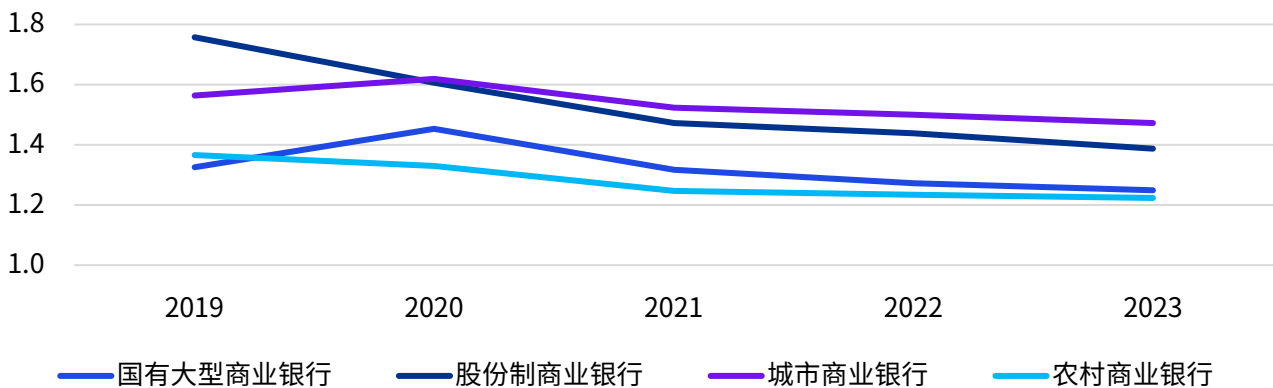


数据来源：Wind, 毕马威分析

资产质量关注点4：不良贷款比率有所优化，拨备覆盖率趋稳

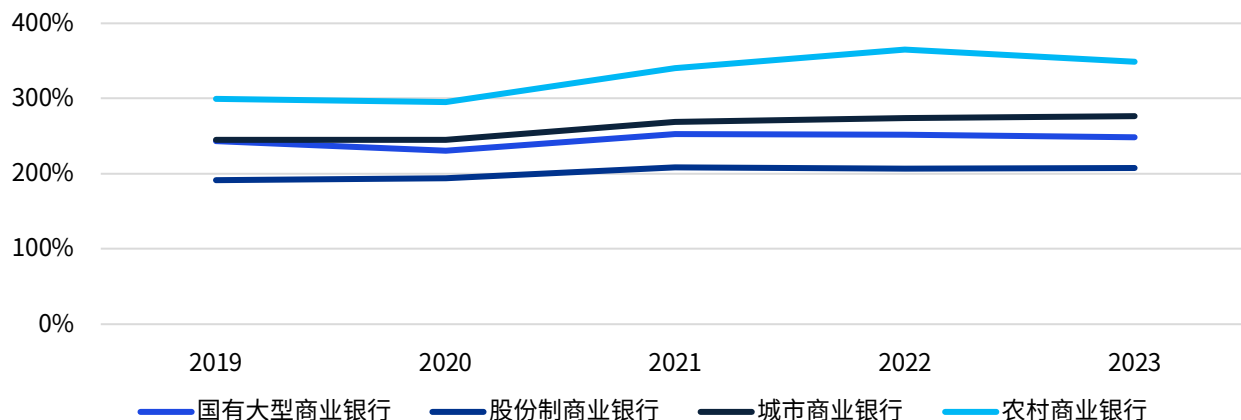
2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行不良贷款比率分别下降0.03、0.05、0.03和0.01个百分点，呈下降趋势；国有大行、股份制银行、城商行及农商行拨备覆盖率分别为248.69%、207.11%、276.16%和349.07%，拨备覆盖率趋稳。

图6 不良贷款比率，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

图7 不良贷款拨备覆盖率



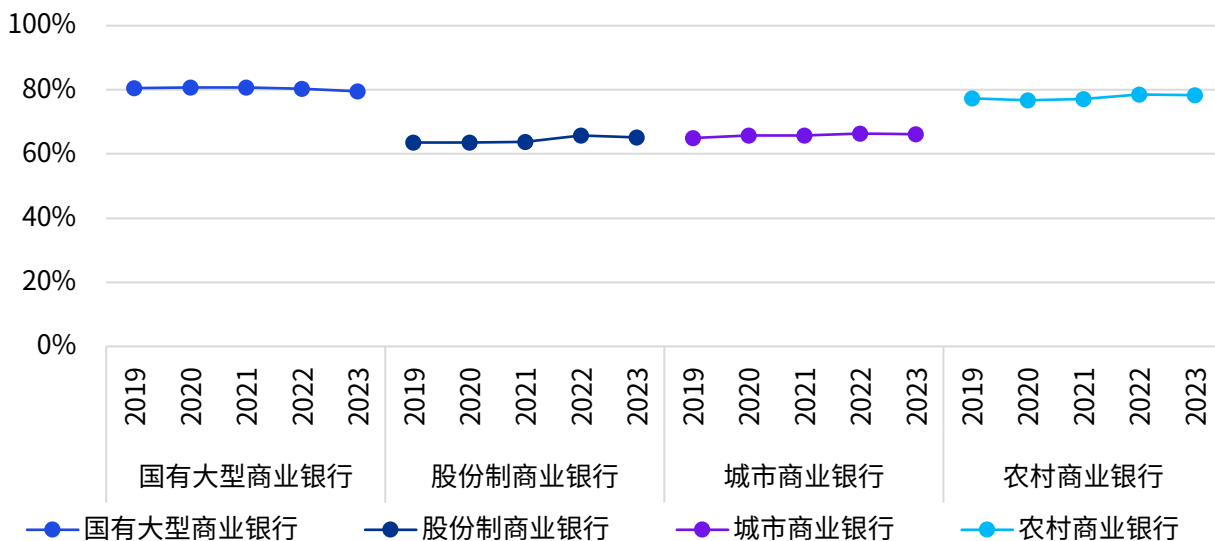
数据来源: Wind, 毕马威分析

➔ 负债端

负债质量关注点1: 存款市场格局总体稳定, 但存款增速出现明显分化

2023年末, 国有大行、股份制银行、城商行及农商行存款在总负债中的占比分别为79.49%、65.13%、66.17%和78.39%, 市场份额较上年末也保持基本稳定。

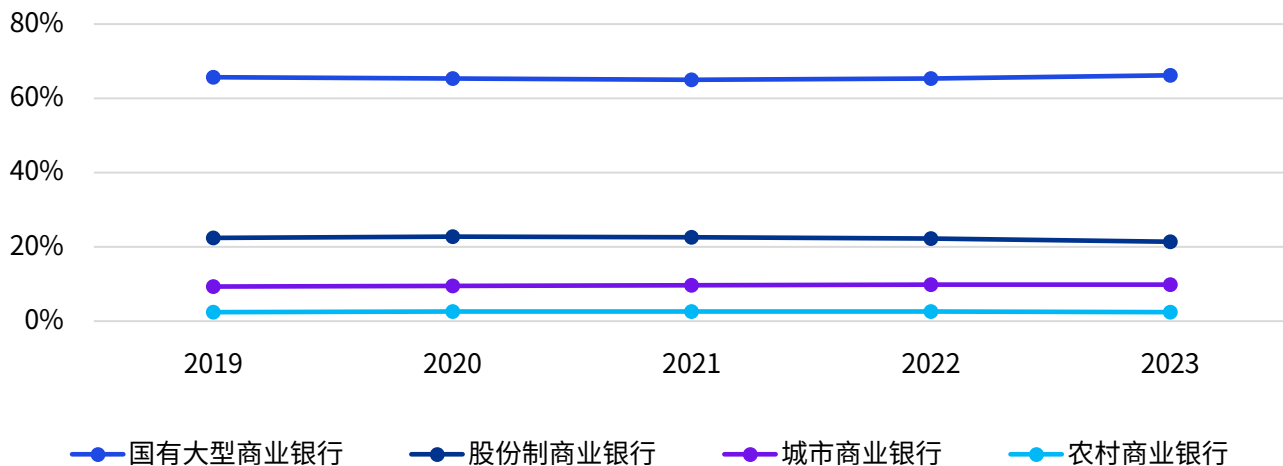
图8 存款在总负债中的占比



数据来源: Wind, 毕马威分析

图9

存款市场份额变动

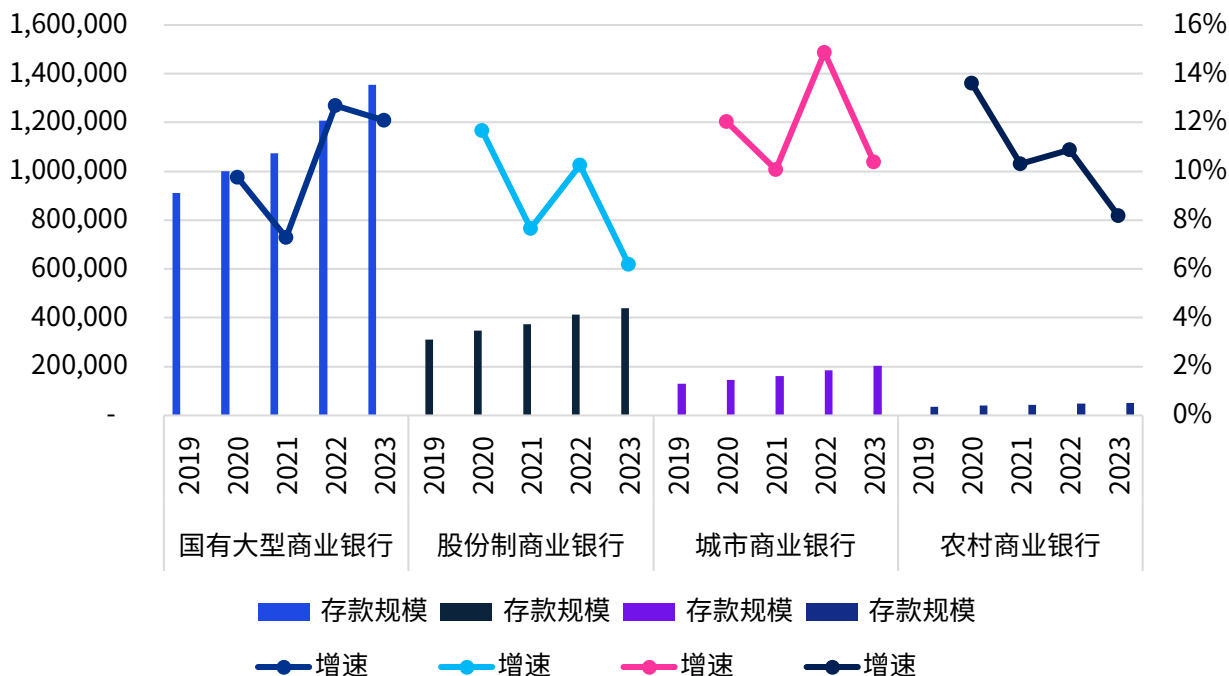


数据来源: Wind, 毕马威分析

2023年度, 国有大行、股份制银行、城商行及农商行存款增速分别为12.09%、6.19%、10.40%和8.17%, 较上年末均有所下滑, 其中股份制银行和城商行存款增速下滑速度最为明显。按存款类型来看, 个人存款增速较快, 均超过8%; 对公存款表现各异, 国有大行和城商行对公存款增速分别为10.46%和4.94%; 股份制银行和农商行对公存款出现负增长。

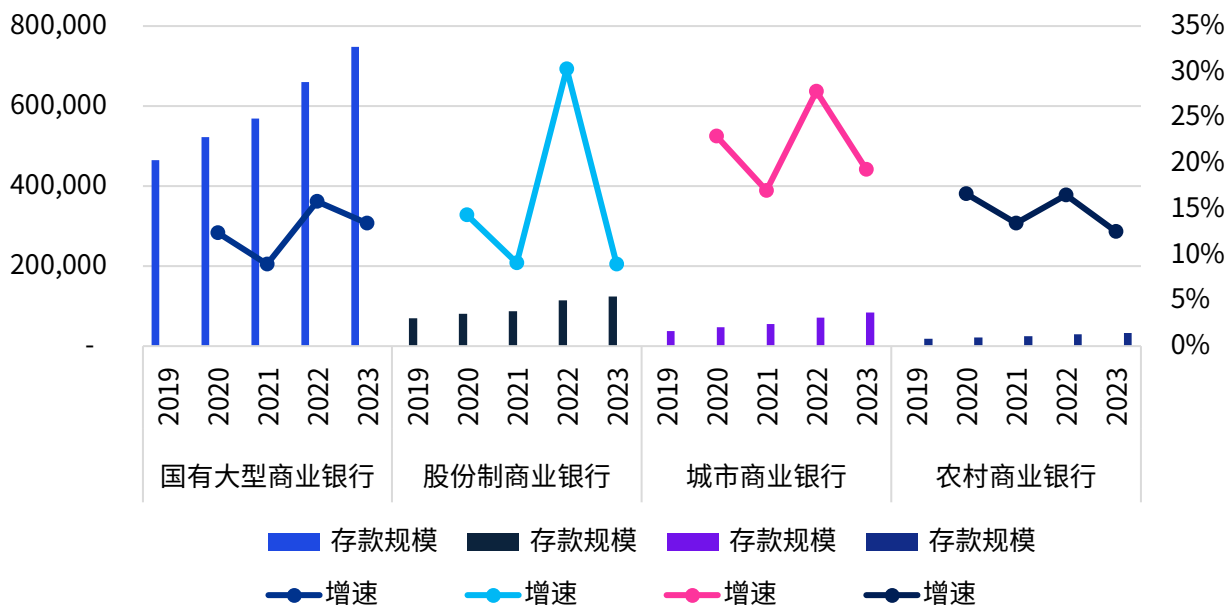
图10

存款增速, 亿元



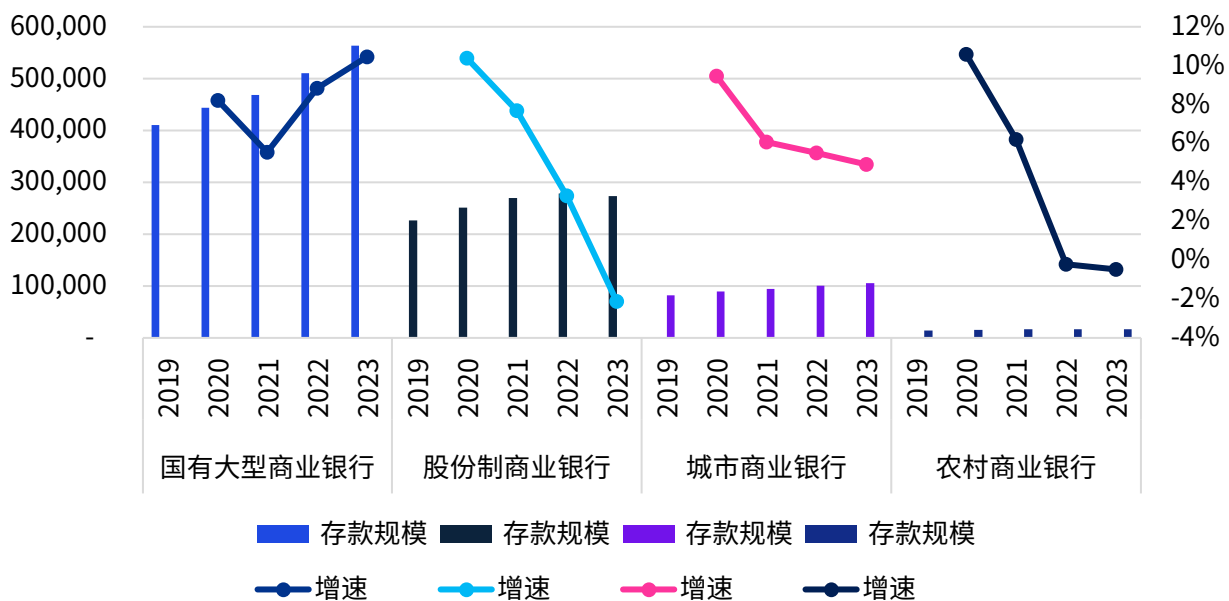
数据来源: Wind, 毕马威分析

图11 个人存款增速，亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

图12 对公存款增速，亿元

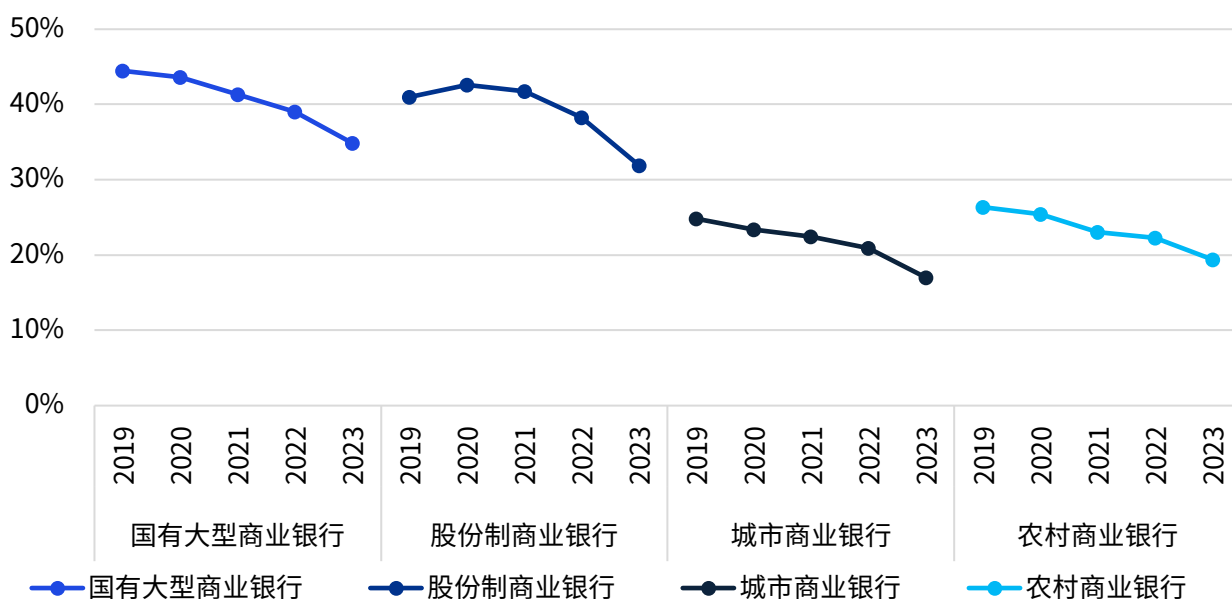


数据来源：Wind, 毕马威分析

负债质量关注点2：对公和个人存款定期化趋势仍在延续

2023年末，国有大行、股份制银行、城商行及农商行个人活期存款占比分别为34.89%、31.89%、16.95%和19.34%，较上年末均进一步下降，其中股份制银行个人活期存款占比下降幅度最大，达6.3个百分点。

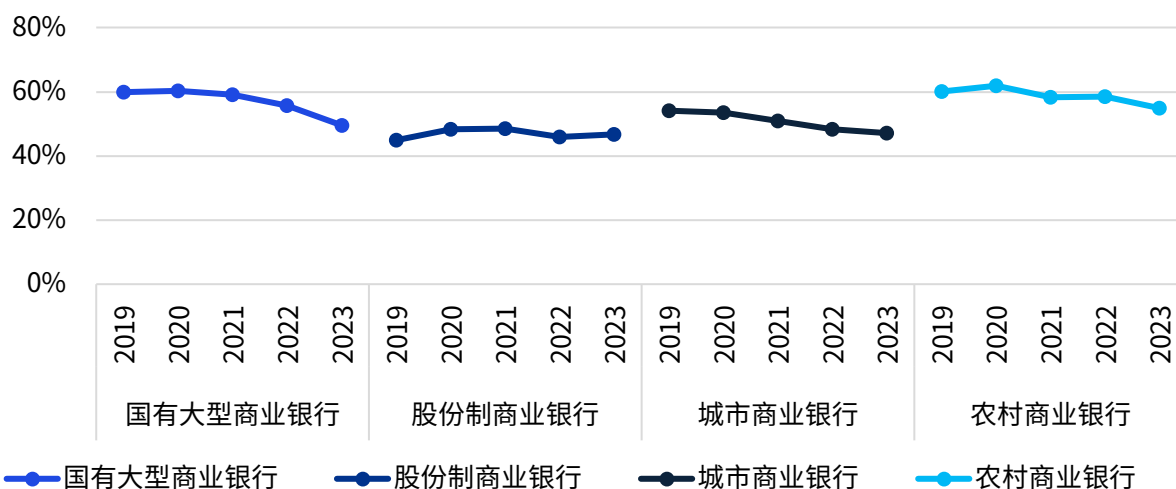
图13 个人存款活期占比



数据来源：Wind, 毕马威分析

2023年末，国有大行、股份制银行、城商行及农商行对公活期存款占比分别为49.55%、46.82%、47.08%和54.95%，整体呈下降趋势，其中国有大行对公活期存款占比下降幅度最大，达6.2个百分点。

图14 对公存款活期占比



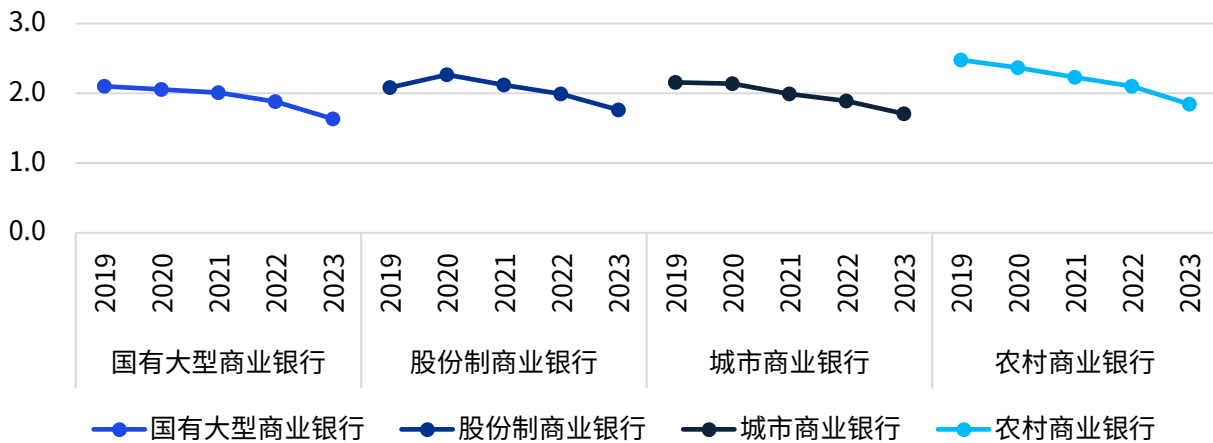
数据来源：Wind, 毕马威分析

收益端

收益水平关注点：净息差与净利差快速下滑，处于历史地位

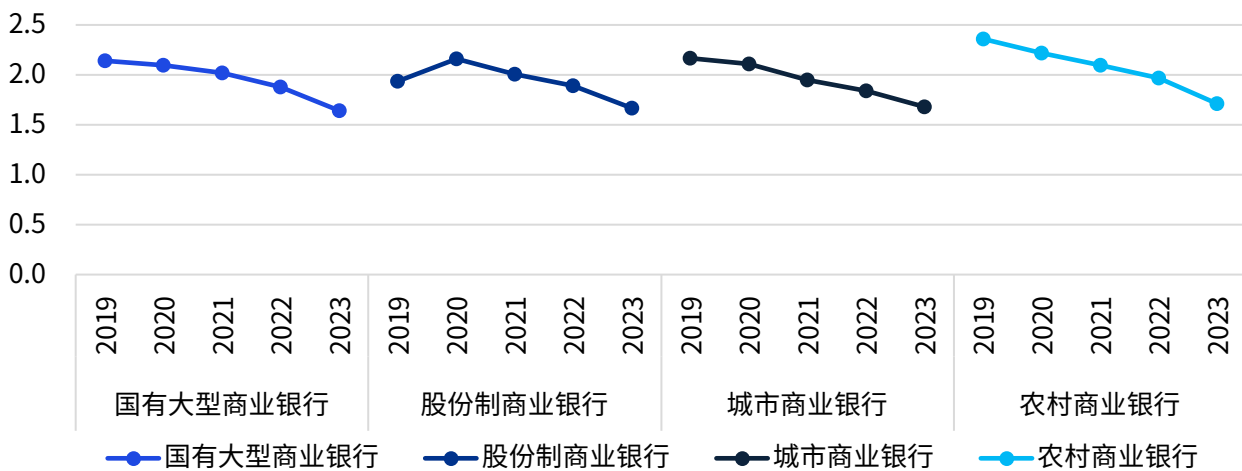
受资产端价格下降，需求不足及高成本负债持续存续等原因影响，近年来银行盈利能力走弱，净利差持续收窄。2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行净息差与净利差均快速下滑，处于历史低位。

图15 净息差，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

图16 净利差，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

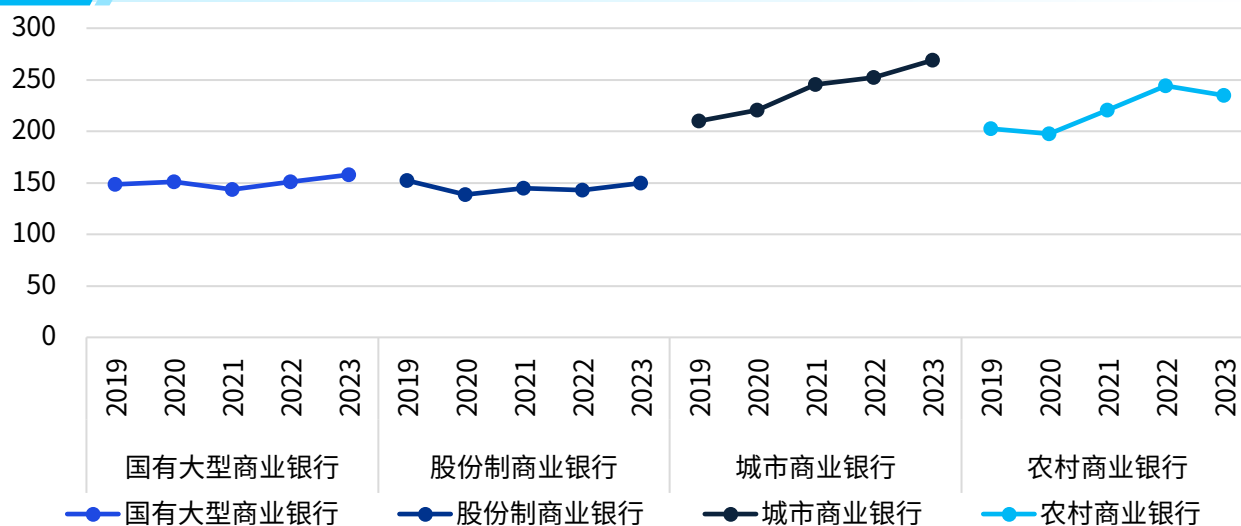
风险与资本

风险水平关注点：整体流动性风险水平趋稳，但仍需要关注风险与盈利的平衡与协调

2023年度，国有大行、股份制银行及城商行流动性覆盖率呈上升趋势；国有大行、股份制银行及农商行净稳定资金比例小幅下降。

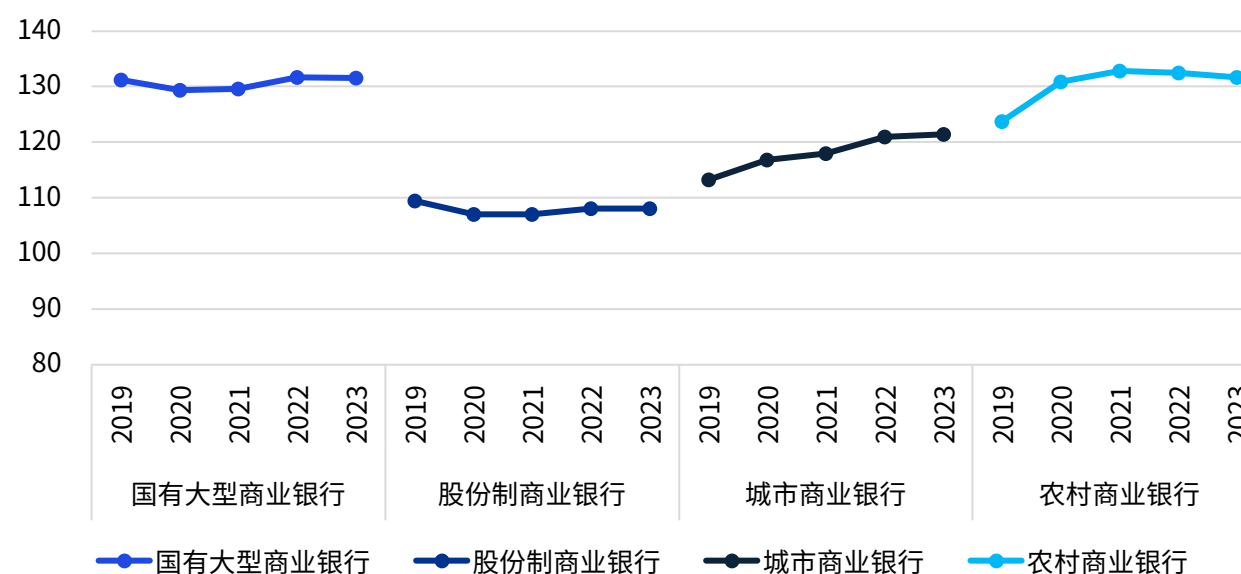
虽然市场流动性相对充足，商业银行面临的实质性流动性风险问题较小，但银行仍需解决在经营中资产负债各产品接续问题，并要在确保流动性安全与息差管理方面做好平衡。在实践中，部分银行由于流动性风险管理主动性较差面临风险与盈利管理失衡的问题，如兑付压力集中导致流动性管理成本较高，流动性管理与资产负债经营管理联动不足，短期头寸管理和中长期流动性结构脱节等情况屡有发生，这说明银行在资产负债安排、司库体系建设、部门间协作沟通方面存在不足。

图17 流动性覆盖率，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

图18 净稳定资金比例，%

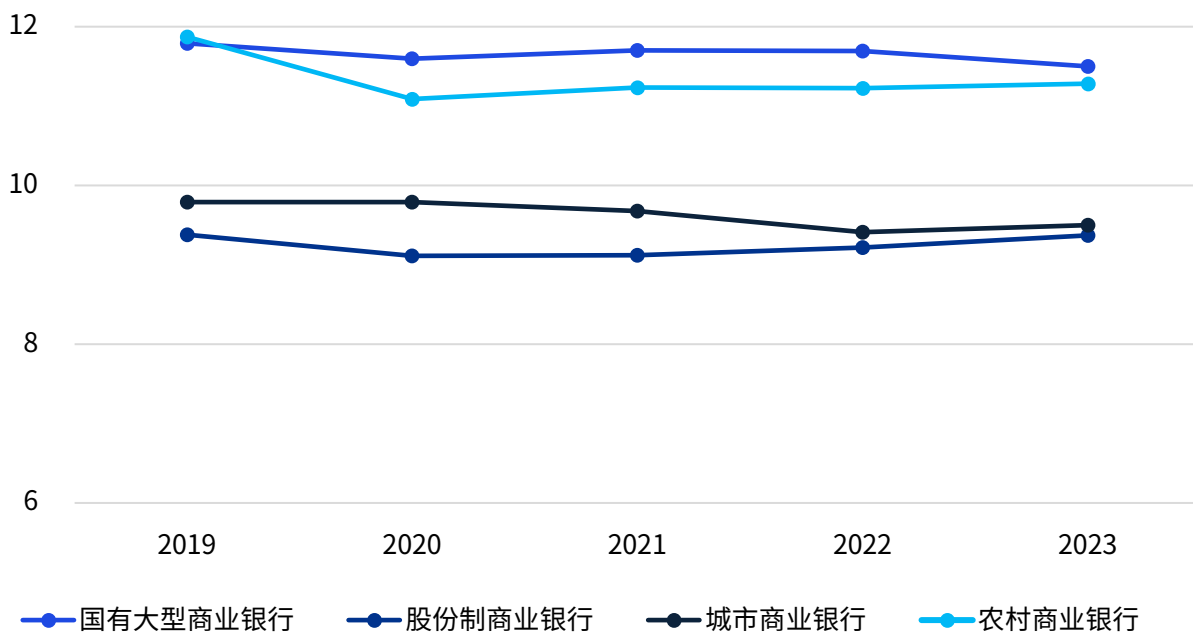


数据来源：Wind, 毕马威分析

资本水平关注点：超过60%的机构核心一级资本充足率低于10%

2023年末，超过60%的机构核心一级资本充足率低于10%，且接近40%的机构核心一级资本充足率相对于去年末有所下滑。

图19 核心一级资本充足率，%



数据来源：Wind, 毕马威分析



资产负债管理未来的发展方向

➔ 宏观经济提质换挡，高质量发展成为战略共识

中央经济工作会议明确2024年宏观经济的主要任务是巩固和增强经济回升向好态势，持续推动经济实现质的有效提升和量的合理增长，同时也对应地提出优化资金供给结构，要求金融机构做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章等要求。政策支持和金融资源配置的方向将聚焦在促进科技创新、先进制造、绿色发展和中小微企业发展，支持扩大内需提振消费等领域，这为2024年银行业务转型发展提供了大量的新机遇。

近年来银行业整体信贷规模延续低速增长、息差持续收窄，加之资本补充难度越来越高，也宣布银行业告别了过去几十年多数靠规模增长驱动的发展模式，短期“以量补价”、“快速做大分母稀释分子”等发展手段不再奏效。高质量发展将成为银行的战略共识，银行的领导者更重视规模、收益和风险的平衡，围绕提升客户经营能力、优化业务结构、提高资本使用效率、降本增效、风险“降旧控新”等关注中长期发展质量的举措将成为未来银行工作的战略重点。

➔ 主动管理势在必行，资产负债管理能力提升至关重要

展望2024年，在持续深化利率市场化改革，促进社会综合融资成本稳中有降的政策导向基础上，银行业息差仍存在一定下行压力，具体表现在存量按揭利率下调、城投债务置换、LPR重定价、存款定期化以及贷款结构调整等因素。在此背景下，主动、结构性地开展资产负债管理是同业银行未来高质量发展和经营能力提升的重要手段，具体表现在以下五个方面：

1 优化资产结构

在大类资产方面，我国银行业贷款和债券投资等核心资产增长较快，贷款和债券投资占比分别为60%和20%左右。随着资本新规2024年落地，资本约束势必重塑银行资产负债管理，促使商业银行采取资本节约型发展模式，通过资本的主动分配调节，引导各业务线的合理扩张或收缩，以提高资本回报。

2 降低负债成本

存款是我国银行业最主要的资金来源，占负债余额的比例较高。2024年市场降息预期依旧存在，净息差可能持续下行，缓解息差压力的核心是提高负债质量管理，要在负债来源稳定性、负债结构多样性、负债与资产的匹配性、负债获取主动性、负债成本适当性等方面持续加强负债质量管理，特别是要抓住存款利率下调契机，聚焦产业链资金链，加大稳定性高质量负债的拓展力度，夯实稳健经营根基。从策略来看，商业银行需要进一步主动调结构，缩短存款久期，压降结构性存款、大额存单等高定价存款占比。

3 防范金融风险

我国银行业资产刚性增长较快，存款等核心负债增长不足，资产负债缺口趋于扩大，因此2024年商业银行资产负债管理过程中仍需要关注以下几方面风险：一是基准风险，即存贷利率“非对称调整”。二是期权性风险，在低利率环境下，贷款提前还款、存款沉淀率下降等将影响银行的定价能力以及优质业务的绩效。三是核心负债比例和90日流动性缺口率可能持续恶化，流动性呈现紧平衡态势，同时需要关注外币流动性的不利影响。四是资产质量风险，需要重点关注地方政府、房地产等重点领域的风险演化。商业银行在2024年需要持续关注2023年7月颁布的《商业银行金融资产风险分类办法》对资产质量、拨备以及工作流程的影响。

4 探索司库转型

结合同业实践来看，为实现高质量、精细化管理，银行资产负债管理将更多承担商业银行经营中枢的“指挥棒”和“参谋部”的作用，因此银行优化司库管理体系和建立司库管理模式将尤为重要，具体表现为两个方面：

一是强化资产负债配置策略管理的流程化运行机制，突出资产负债委“定目标、识差距、定任务、督执行”的功能定位，尤其是在督导任务执行方面，需要持续监督预算完成进度，识别执行过程中遇到的问题并提出应对方案。

二是落实主动型资产负债管理理念，基于银行资产负债表开展主动管理，对银行各种表内外、境内外、本外币的资产、负债以及资本的规模结构进行优化配置，充分发挥非信贷资产、主动负债以及套期保值在资产负债管理中的作用。

为此，商业银行需要进一步理顺资产负债管理部门、金融市场部门以及风险管理部门在司库管理中的定位、业务范围授权、工作机制以及考核指标，资产负债管理人员需要提升主动负债策略制定、流动性资产期限摆布等组合管理能力。

5 加快数字化赋能

资产负债管理工作有赖于对数据的整合、分析与研判，需要依托各类数字化工具、数据处理和风险计量模型赋能资产负债管理。对于依托境内外成熟产品建立了资产负债管理系统的商业银行，传统的基于监管合规目的的资产负债管理系统已经无法满足银行需要，亟待建立新一代资产负债管理系统，从自身管理需要出发，打造覆盖全集团、技术先进、智能化程度高的资产负债平台，基于“准确的计量分析引擎”逐步拓展成“全流程管理平台”和“管理思想与经验的落地工坊”，为发挥资产负债管理“参谋、决策大脑”的作用提供保障和支持。对于尚未建立资产负债管理系统或者虽有资产负债管理系统但基本处于“停用”状态的区域性商业银行，管理时效性、准确性以及前瞻性严重不足，应该尽快提升资产负债管理相关数据质量，搭建自动化的分析工具，以支撑资产负债管理“指挥棒”作用的高效运转。

特别鸣谢：感谢陶进伟、张晶晶对本文做出的贡献。

03

战略布局： 银行实施“五篇大文章” 的创新实践



王强
金融业战略咨询服务
合伙人
毕马威中国

2023年11月，中央金融工作会议提出做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章，指明了今后中国高质量发展和金融支持实体经济的方向。金融报国使命责

无旁贷，而如何在金融政治性人民性基础上，找到与商业性之间的平衡，是银行突破“五篇大文章”价值围城面临的核心挑战。

锐意尝试，难点突出：“五篇大文章”的前世今生

五篇大文章直击金融领域薄弱点，既是重点也是难点。多方试点取得了一定成果，但仍未解决全部难题。五篇大文章从经济发展动力与方式、共同富裕、未来经济特征和经济运行模式等战略视角提出前瞻性战略方向，需要银行逐一突破，杀出一条价值创造的生路。

科技金融发展伴随着中国大众创业万众创新的经济脉络。2016年起，银监会等多部委发文支

持银行加大创新力度开展科创企业投贷联动试点，覆盖了五个地区十家银行；2023年的五篇大文章则将科技金融推向广泛服务的新高度。这一过程中，**科创价值创造逻辑和传统商行逻辑间的差异始终存在。相较于直接融资市场，间接融资市场的银行仍需找到切入点。**

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新

绿色金融的发展以2020年国家“双碳”目标的提出为里程碑。2022年,《银行业保险业绿色金融指引》的出台将绿色金融提升至银行业机构发展的战略高度。然而,尽管《指引》要求在1年内落地,目前监管仍处于观望,未见下一步动作。绿色金融和转型金融领域标准不明、范围不宽、信息不透明等痛点依然带来制约。**大部分银行的绿色金融实践仍停留在“完成任务”层面,亟需脱虚向实。**

普惠金融发展脉络紧扣中小微、三农等领域的融资难问题。监管不断推出“两增两控”考核要求、再贷款货币政策,意图推动银行加大普惠金融供给,但供需矛盾依然显著。一方面规模增速近年来放缓,另一方面风控压力有所上升。**普惠金融领域信息获取难、服务成本高、规模不经济等痛点突出,大部分银行仍难以从普惠金融中看到经济价值。**

养老金融伴随着中国老龄化程度的加深应运而生,其内涵广泛,包括了养老金制度体系、养老金管理服务、养老产业投融资等多重命题。**然而,我国老龄人口规模大、发展速度快、持续时间长、应对任务重,银行难以看到显著的短期价值,亟需明确养老金融体系中银行的定位与商业逻辑。**

数字金融推动金融服务革命,是其他四篇大文章的重要支撑。从金融电子化、互联网金融、金融科技发展到今天,数字金融的内涵和外延不断拓展。如今数字金融进入五篇大文章,意味着银行需要实现**从头到脚的数字化变革,推动技术和传统金融业态在银行经营中的创新与融合,挖掘数据要素价值,使银行服务提质增效。**

图

五篇大文章的发展特征与难点

做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章



存在问题

面对突破银行传统价值逻辑的主题,如何将看似不赚钱或会带来改革阵痛的新领域,“无违和感”地纳入银行战略中

资料来源:毕马威分析

五篇大文章向银行提出了战略挑战,挑战共性聚焦于,面对突破银行传统价值逻辑的主题,如何将难见短期经济效益或会带来改革阵痛的新领域,“无

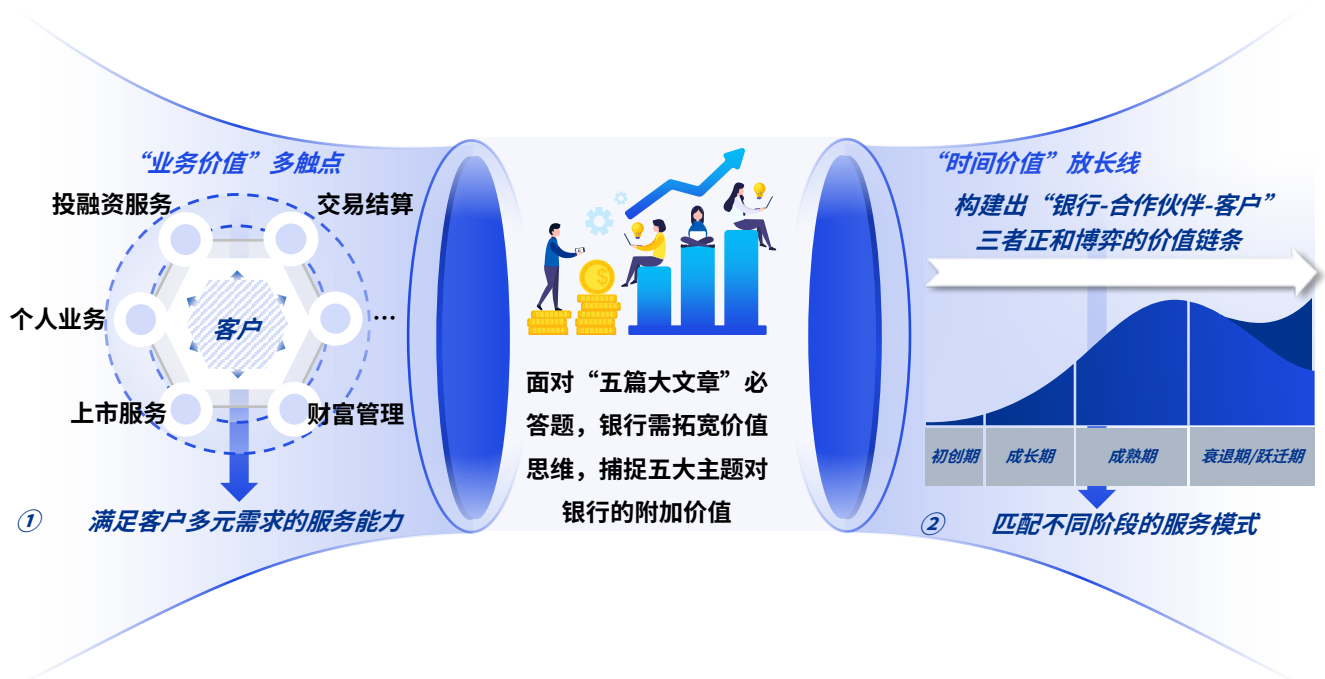
违和感”地纳入银行战略中。这意味着价值视角重构与商业路径再设计。

风物长宜放眼量：“大文章”价值视角的重塑及国际经验

面对“五篇大文章”的必答题，银行需拓宽价值思维，眼光不局限于单笔业务的规模、收入与利润，而是捕捉五大主题对银行的附加价值。具体而言，包含两大价值视角。

图

两大价值视角模式图



资料来源：毕马威分析

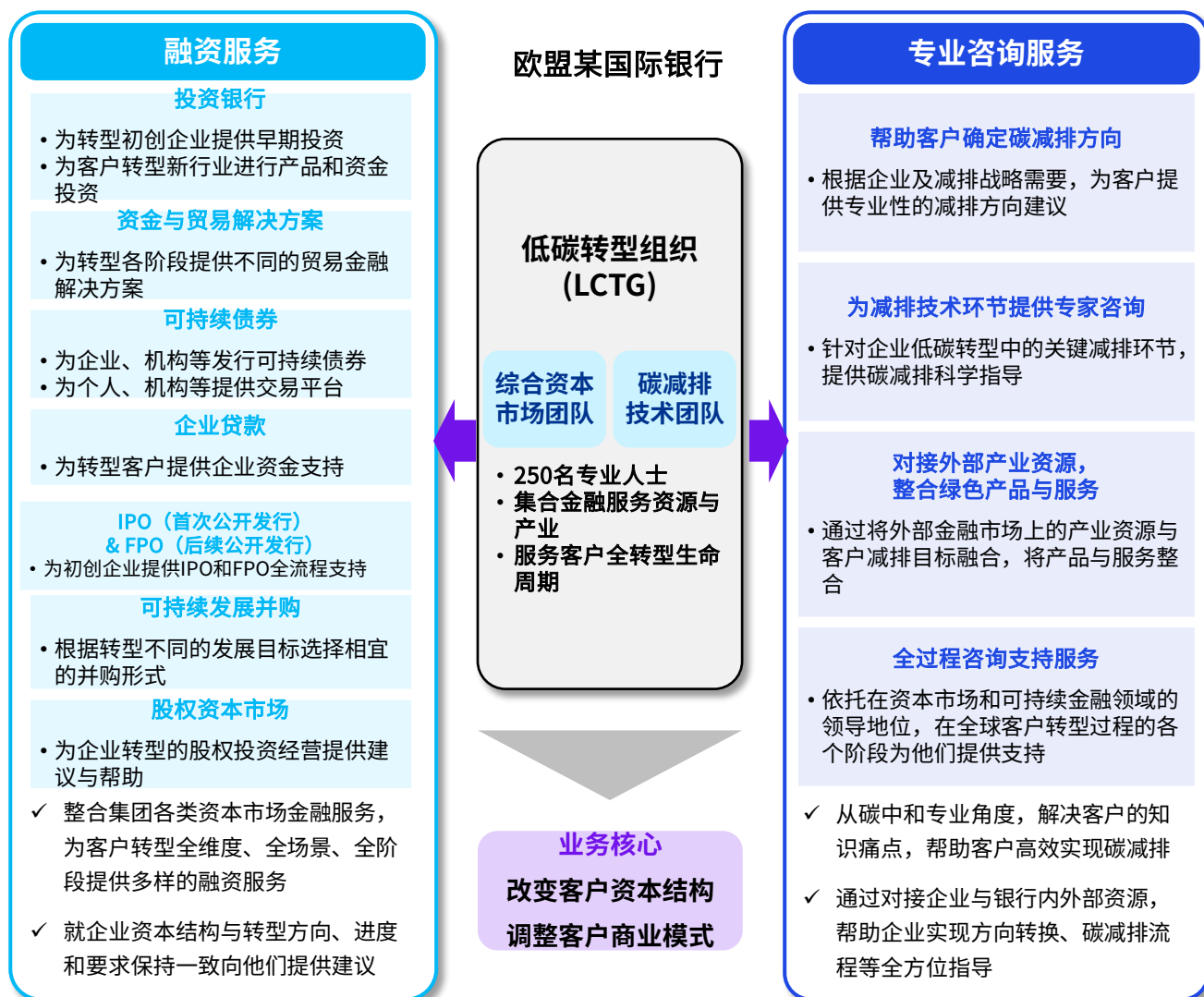


1. “业务价值”多触点：只有一种金融服务能力的银行难以存活。综合服务商日益成为领先银行的战略愿景，这意味着银行不仅需要丰富产品货架，还需要建立满足客户多元需求的服务能力。当“大文章”领域无法在传统存贷汇产品中为银行带来收益，银行应寻找其他触点，整合服务资源，满足更多需求，价值“算总账”。

【国际领先案例1】绿色金融多元组合服务



欧盟某国际银行在绿色金融领域保持领先，源自于其为客户提供的低碳转型综合服务。首先，在总行层面成立由产业专家与金融专家组成的低碳转型组织，目标为服务客户向低碳转型的全生命周期。其次，提供包括投行、贸易解决方案、债券发行与交易、并购等多种融资服务，为客户提供符合转型节奏的资本结构调整方案。第三，由专业的碳减排技术团队提供碳减排各环节的专家咨询、产业资源对接等非金融服务，成为客户低碳转型道路上的好伙伴。通过“金融+非金融”的服务能力赚取“利息收入+手续费及佣金收入”的综合经济价值。



资料来源：毕马威项目经验

因此，银行应拓宽业务的服务边界，以多种产品，组合服务客户的综合需求，让客户创造的综合收益平滑单笔业务可能的价差损失。

2. “时间价值”放长线：金融服务实体经济，意味着银行不仅是“大文章”领域的对手方，而是合作方。作为高质量发展的重点领域，“大文章”客户不断成长，需求不断演变，这常常被银行所忽视，价值视角应当从“当期价值”向“未来价值”延展。银行需长期陪伴客户发展，构建出“银行-合作伙伴-客户”三者正和博弈的价值链条，匹配不同阶段的服务模式，获取时间价值。

【国际领先案例2】德国科技金融的全能银行与耐心资本模式



德国在科技创新驱动经济领域具有全球优势，与其银行主导的科技金融体系密不可分。“全能银行”在科技金融发展中起主导作用。全能银行包括商业银行+投资银行+保险公司+非金融企业股东，其模式的成功具有四大优势。

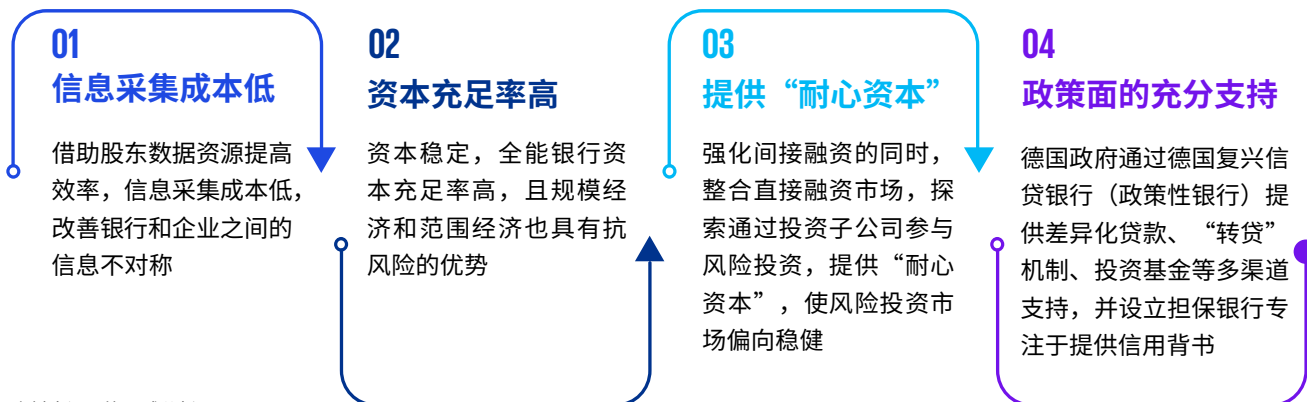
一是借助股东数据资源提高效率，信息采集成本低，改善银行和企业之间的信息不对称。

二是资本稳定，全能银行资本充足率高，且规模经济和范围经济也具有抗风险的优势。

三是强化间接融资的同时，整合直接融资市场，探索通过投资子公司参与风险投资，提供“耐心资本”，使风险投资市场偏向稳健。

四是政策面的充分支持，德国政府通过德国复兴信贷银行（政策性银行）提供差异化贷款、“转贷”机制、投资基金等多渠道支持，并设立担保银行专注于提供信用背书。

全能银行包括商业银行+投资银行+保险公司+非金融企业股东，其模式的成功具有四大优势



资料来源：毕马威分析

因此，银行应多方联合，借力打力，整合“货币市场+资本市场”的多元服务，及政府的资金和信用支持，获取长周期的“时间价值”。

破局之道：银行探索“大文章”领域的战略要点

毕马威认为，银行战略布局“大文章”领域，需要形成一套价值突围的“四有”方法论，以在政策使命基础上，先人一步创造商业价值。

图

毕马威“大文章”破局的“四有”方法论

价值有预期

挖掘“大文章”对银行的附加价值

- “大文章”领域应作为全行级战略议题，明确价值定位，围绕价值设计商业路径
- 银行需首先挖掘预期价值，找到“大文章”对银行的商业意义

投入有取舍

直面银行参与“大文章”需付出的代价

- 银行需建立对“成本点”的清晰认识，衡量全行承受力
- 围绕投入的讨论需回答如何调配资源，投入成本换回的价值在何时实现，单位成本的投入能带来多少价值等多个问题，形成全行有共识的“价值账”

业务有模式

筑牢防御工事，擦亮进攻利剑

- “构筑防御工事”，增强全行在“大文章”领域的专业积累，把控“对业务经营造成最大掣肘”的核心风险，拔高木桶短板，将业务风险关进笼子里
- “擦亮进攻利剑”，避免单打独斗，承担“先搭台，共唱戏”的角色，与客户、合作伙伴共建多元互利、协同共赢的经营共同体

成果有指标

形成匹配业务模式的综合价值体系

- 银行运用好考核“指挥棒”，设置战略北极星指标
- 随着不同发展阶段的业务，灵活匹配指标，平滑早期盈利性承压带来的影响
- 尽早识别落地蓝图的各项具体任务，分阶段有步骤地推进落地实施



资料来源：毕马威分析



环节一：价值有预期， 挖掘“大文章”对银行的 附加价值

“大文章”领域应作为全行级战略议题，明确价值定位，围绕价值设计商业路径。无论是“业务价值”还是“时间价值”，均需将其具象化并展开高层研讨。“大文章”领域背后的核心价值丰富多样，例如科技金融，背后是未来优质客群与优质资产，及丰富的资本市场服务需求。绿色金融，能为银行提供新兴的碳资产经营视角。普惠金融，背后是广阔的零售小微客群。养老金融，背后是优质的AUM资金。数字金融，背后是银行经营模式的转型升级……银行需首先挖掘预期价值，找到“大文章”对银行的商业意义。



环节二：投入有取舍， 直面银行参与“大文章” 的成本

为换取环节一识别出的附加价值，银行势必需要付出成本，例如让利，承担风险，或投入资源推动数字化转型等。银行需建立对“成本点”的清晰认识，衡量全行承受力。这涉及财资定价，风险偏好的适应性调整等，需要前台业务部门和中后台共同商议确认。围绕投入的讨论需回答如何调配资源，投入成本换回的价值在何时实现，单位成本的投入能带来多少价值等多个问题，形成全行有共识的“价值账”。



环节三：业务有模式， 筑牢防御工事，擦亮进 攻利剑

在明确了价值目标和投入计划后，规划设计商业路径尤为重要。“大文章”业务模式的设计应当通盘考虑客户、产品、渠道、合作伙伴等多个策略要素，包含两个主要方向。

- 一方面，“构筑防御工事”，增强全行在“大文章”领域的专业积累，把控“对业务经营造成最大掣肘”的核心风险，拔高木桶短板，将业务风险关进笼子里。例如调整针对绿色金融客户的贷款流程，加入必要的ESG评级环节；优化科技领域基于无形资产的定价衡量模型等。
- 另一方面，“擦亮进攻利剑”，避免单打独斗，承担“先搭台，共唱戏”的角色，与客户、合作伙伴共建多元互利、协同共赢的经营共同体。以综合的服务能力，服务跨周期的“大文章”综合需求。建立稳固的生态接口、定制的服务方案，最终实现资源转化。生态中，每一方都可以是服务的提供者，也可以是资源的获取者，由此建立的商业模式，可以帮助银行立于不败之林。



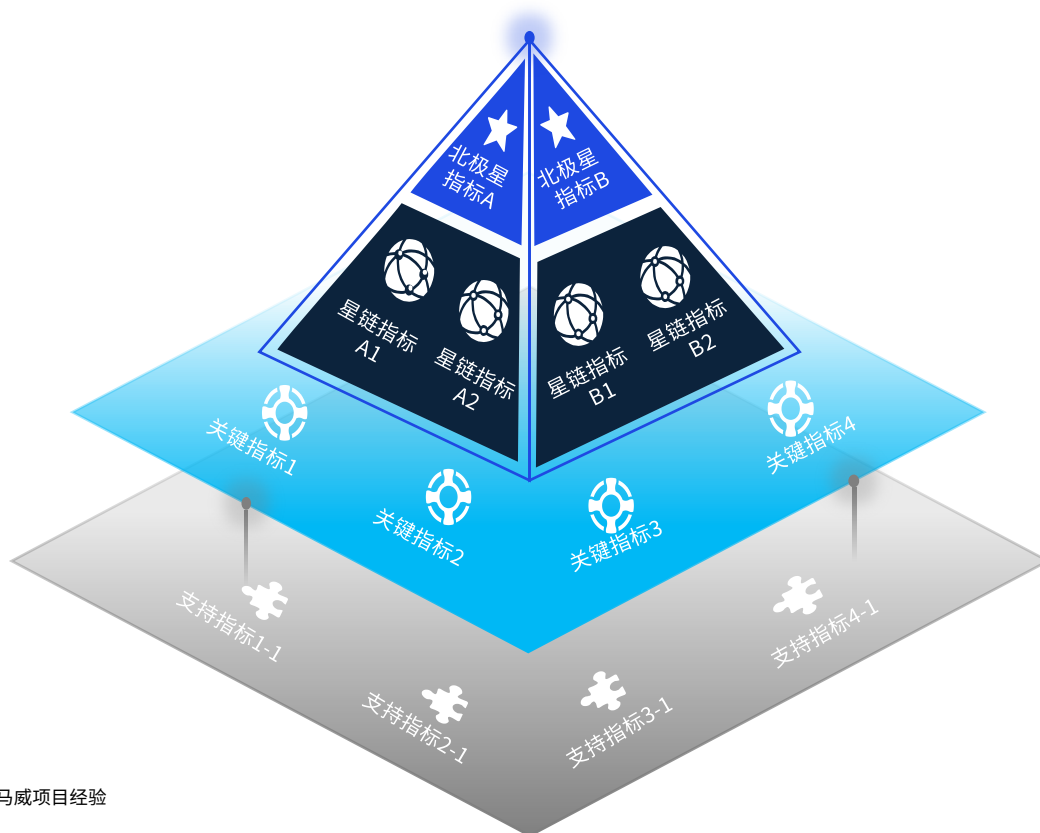
环节四：成果有指标， 形成匹配业务模式的综 合价值体系

“大文章”的发展难点意味着无法用传统银行经营指标构筑指标体系简单衡量业务价值。需用好考核“指挥棒”，设置战略北极星指标，指标选择应基于环节一中明确的核心价值，采用“大文章”领域资产规模、客户数、户均产品数、增速等相对或绝对指标。随着不同发展阶段的业务，灵活匹配指标，平滑早期盈利性承压带来的影响。此外，需尽早识别落地蓝图的各项具体任务，分阶段有步骤地推进落地实施。

【国际领先案例3】国内某股份制银行战略指标体系建设模式



毕马威曾赋能国内某领先股份制银行，在理清业务逻辑、重构业务模式、刻画落地蓝图的基础上构建北极星战略指标体系，引导五篇金融大文章的战略布局有序铺设。例如，在绿色金融方面，构建“绿色创利乘数”指标以衡量单位绿色业务为全行带来的综合创利提升；在养老金融方面，构建“持有全类别资产的财富客户占比”指标以评估包括适老客群在内的财富客群经营深度。



资料来源：毕马威项目经验

01 北极星指标：引领核心价值主张实现

03 关键指标：对部门展业经营形成补充引导

02 星链指标：牵引业务模式落地建设

04 支持指标：夯实各项支撑能力的落地建设

特别鸣谢：感谢胡迪、符滢璐对本文做出的贡献。

04

普惠深耕： 商业银行服务“三农” 推动乡村振兴



李砾
金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
毕马威中国



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员
毕马威中国

乡村全面振兴的政策导向²²

在2024年的中央一号文件中，明确了“两个确保、三个提升、两个强化”三个方面的导向与要求²³。

“两确保”：确保国家粮食安全、确保不发生规模性返贫。为确保国家粮食安全，实施“藏粮于地、藏粮于技”战略，保障粮食产量，加强耕地保护，建设现代农业体系。防止规模性返贫，落实返贫监测帮扶机制，增强脱贫地区和群众的内生动力。

“三提升”：提升乡村产业发展水平，提升乡村建设水平，提升乡村治理水平。产业发展方面，构建现代乡村产业体系，推动农业现代化；乡村建设方面，推进规划引领，促进城乡融合。乡村治理方面，加强农村精神文明建设，确保农村社会稳定安宁。

“两强化”：强化科技和改革双轮驱动、强化农民增收举措。协同推进创新以增强乡村振兴的动力和活力。实施促进行动和支持措施，稳定务工收入，挖掘产业潜力，拓展转移性收入，并赋予农民更多财产权益，以持续改善农民生活。

²² 有力有效推进乡村全面振兴，求是网，2024年1月16日，http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2024-01/16/c_1130059621.htm

²³ 推进乡村全面振兴“路线图”！2024年中央一号文件这样指明方向，新华网，2024年2月6日，http://www.banyuetan.org/szjj/detail/20240206/1000200033135991707184579794809290_1.html



聚焦“三农”客户需求

我们通过现场调研的形式，走访农业实体单位，我们发现“三农”客户，在资金、政策、技术、市场等方面存在众多需求，以下是总结归纳出最为迫切的需求：

➔ 急需资金支持

贷款难、贷款贵是“三农”客户面临的主要问题。由于银行信贷政策限制和农业贷款营销渠道不足，“三农”客户难以获取农业扶持贷款。同时，贷款难也导致“三农”客户不得不选择高利率的信用贷款，而无法享受到农业低息政策，这给“三农”客户带来了沉重的负担。

➔ 急需市场拓展

只有少数“三农”客户具备产品销售和营销推广的技能，而大部分“三农”客户面临营销推广难题，影响农户实现增收。急需专业化的助农销售服务支持，例如：直播带货、电商平台、商超渠道等。

➔ 急需政策指导

“三农”客户勤劳务实，日常专注于农业生产工作，但他们对三农政策信息了解不足。虽然地方政府和行业协会会传递相关扶持政策，但仍需要更多的渠道帮助“三农”客户获取与解读政策。农业产业政策发展方向和最新行业动态，也正是“三农”客户急需了解的关键资讯，他们可以据此更好地定位自己的农业经营模式。

➔ 急需技术支持

“三农”客户急需新技术支持，以实现更高效的农业生产。一方面，需要农业新兴技术支持，例如通过智慧农业进行赋能。利用传感器监控土壤湿度、温度等关键指标来优化种植条件；使用AI技术进行病虫害防治和技术指导。另外，需要农业基础技能的培训，“三农”客户希望得到“线上+线下”农业技术培训，利用科技平台获得“专业、便捷、全面”的农业技术服务支持。

资料来源：《从农业1.0到农业4.0》，毕马威分析

乡村普惠金融切入点

基于上述“三农”客户市场需求，本文从组织协同、产业聚焦、科技赋能三个方面，为商业银行提出以下业务推动建议。



产业聚焦：扎根三农、场景驱动

解读三农政策，把握农业产业动向。为确保乡村普惠金融与国家政策一致，要深刻理解“三农”政策及农业产业趋势，将政策优势传递给农村客户。及时追踪农业新技术、新模式的应用和市场需求，分析政策以了解农业产业发展动态，以此作为乡村普惠金融服务布局的依据。以此实现产融结合，为三农客户提供资金、技术和资讯服务，真正帮助农民增收，促进乡村振兴。

跟踪客户需求，动态优化业务场景。为了更好地服务“三农”客群，需要深入了解当地农业产业特点，将乡村金融服务与农业生产的各个环节深度结合，实现“产融结合”。同时，要持续追踪“三农”客户的现有和未来需求，动态优化乡村金融服务场景，实现精准助农。例如：提供线上培训、农产品销售支持、专项农业贷款支持等。



科技赋能：科技助农、提质增效

通过线上场景入口，打通三农客户生态。以银行助农APP作为入口，切入“三农”业务生态。加速银行助农APP终端拓展，抢占“三农”客户场景入口，提供金融、政策、商业及农技服务，帮助“三农”客户高效解决生产生活问题，以满足农业生产需求。

加强线下客户服务，夯实乡村普惠金融的最后一公里。为确保“三农”客户享受乡村普惠金融服务并促进农民增收，商业银行应结合线上APP和线下网点服务的优势，实现“线上+线下”全覆盖，服务落实到户。并围绕“三农”客户需求，完善农村服务布局，夯实“三农”客户服务能力，以有效推动乡村普惠金融服务的落地。



组织协同：总行统筹兼顾、分行协同联动

在总行层面，总结各分行取得的成功实践经验，在全行进行案例总结和经验分享。此外，重视分行反馈的三农客户与市场需求，对三农业务服务及产品进行持续优化，为一线业务发展提供强有力的支撑，切实提升“三农”客户的服务质量。在分行层面，在总行的统筹指导下，立足分行的实际情况，选取具体的业务场景，进一步提炼当地市场需求，以及服务三农客户中遇到的难点，为总行的战略布局和产品服务迭代提供一线市场的决策依据。

资料来源：毕马威分析

结语

在乡村振兴的伟大征程中，商业银行及其他金融机构应紧密围绕国家政策的指引，持续提高针对“三农”客户的精准服务水平。通过深入研究“三农”客户的实际需求与特性，创新金融产品及服务，从而更有效地促进乡村经济的稳步发展和农民收入的实质性增长。此外，金融服务在乡村振兴中的角色远不止于提供资金支持，更应通过科技赋能、产业集中等手段，为乡村的持续发展注入新的活力。因此，金融机构应积极寻求多元化的服务路径，与政府部门、社会组织等各方深入合作，共同推进乡村振兴的伟大事业。最后，本文期望能为商业银行在推动乡村普惠金融的过程中，提供有价值的参考与助力。我们愿为实现乡村的全面振兴、农民的增收致富贡献出一份力量。

特别鸣谢：感谢锄新农业（北京）有限公司赵晓辉先生、北京福兮山海旅游开发有限公司王瀚岷先生对本文做出的贡献。



05

养老赋能：

商业银行助推养老企业健康发展

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新



李砾
金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
毕马威中国



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员
毕马威中国

我国养老面临的主要挑战²⁴

中国的养老正面临着系统性的重大挑战，这些挑战既存在于我国广大乡村地区，也存在于城市地区。为了应对这些挑战，需要在多个层面上采取综合性策略，以确保日益增长的老年人口能够享受美好的晚年生活。下文将从乡村和城市两个方面，阐述我国养老面临的挑战。

➔ 乡村养老面临的主要挑战²⁵

农村养老问题在我国一直是社会关注的重点。随着人口老龄化的加剧和农村青壮年劳动力的外迁，农村养老保障问题变得尤为严峻。在制度层面，尽管我国已经建立了新型农村社会养老保险制度，但与农村养老保障需求相比，仍然存在较大差距。农村养老制度设计在历史上经历了多个阶段的发展，但仍面临不少挑战。主要体现在以下四个方面：

- **家庭养老与社区养老的局限性：**家庭和社区养老局限性受现代挑战，包括家庭小型化、农村空心化、老龄化及观念变化减弱家庭养老效果，以及农村社区服务供给不足。
- **经济风险与社会保障网的不足：**农村老年人经济风险大，缺乏现代知识技能导致种地收入随劳动能力下降而减少。社保体系薄弱，缺乏稳定养老金，生活困难。
- **医疗保障不健全与孤独无照问题：**农村医疗保障与服务资源有限，老年人就医难、费用高。年轻人外迁导致老人孤独无照顾，生活困难加剧。
- **养老服务供给不足与基础设施落后：**农村养老服务不足，养老资源匮乏且设施陈旧。多数老人不能使用智能设备，这也形成了农村养老服务的“数字鸿沟”。

²⁴ 中国养老服务政策的历史演进，中国改革网，2023年11月30日，<http://m.chinareform.net/plus/view.php?aid=42872>

²⁵ 陆杰华等 | 新时代农村养老制度设计：历史脉络、现实困境与发展路径，中国老龄科学研究中心，2021年9月16日，<http://www.crca.cn/index.php/16-research/417-2021-09-16-01-57-08.html>

➔ 城市养老面临的主要挑战²⁶

城市养老模式经历了从“传统家庭养老”到“多种养老模式并存”的过程，并且当前城市养老模式的现状是以居家养老为主，社区养老和机构养老为辅的格局。随着人口老龄化的加剧，城市养老需求急剧增长，而现有的养老服务体系 and 设施难以满足日益增长的养老需求，导致了一系列社会和经济问题的出现。主要体现在以下方面：

- **养老服务供需矛盾突出：**城市养老服务的供给与需求之间存在明显的不平衡性，老年人口加速增长，而现有养老服务机构的承载能力不足。
- **养老服务体系急需完善：**难以应对老年群体需求的快速增长，缺乏足够的人才和设施，服务形式较为单一，难以满足老年人多元化的生活需求。
- **传统家庭养老压力巨大：**独生子女政策和生育率下降，导致家庭养老承载能力减弱。很多家庭呈现“4-2-1”结构（四个祖辈、两个父母、一个孩子）的困境，年轻一代“上有老、下有小”负担沉重。
- **养老经济保障不容乐观：**城市生活成本上升，老年人退休后收入有限且医疗保健费用高，导致许多老年人经济困难，影响其生活质量及基本生存需求。
- **医疗保障与精神关爱不足：**老年群体的医疗需求激增，但医疗资源分配不均，“看病难、看病贵”的问题仍然存在。同时，老年人精神关爱常被忽视，严重影响老年人心理健康。



²⁶【第三批全国农村公共服务典型案例】上海奉贤庄行：“四位一体”养老服务格局 推动养老服务高质量发展，中华人民共和国农业农村部，2021年12月29日，http://www.shsys.moa.gov.cn/nggfw/202112/t20211229_6385850.htm

我国养老企业金融服务

本文将中国养老服务机构按照服务类型分为四类：医疗服务、康养服务、助老服务和智慧养老。由于养老产业整体处在发展阶段，养老机构的“标准化、品牌化”尚不完善，导致通过传统的金融服务模式，难以获得相应的金融支持。这既是养老金融面临的挑战，同样也是机遇。

养老企业特征与金融需求

我们将养老服务企业分类以下四类，并从企业规模、营收能力、风险评估难度、金融服务需求四个方面，提炼出各类企业的总体特征。

养老企业类型	企业规模	营收能力	风险评估难度	金融服务需求
医疗服务	大型医疗机构通常规模较大，小型诊所或专科中心规模较小	一般较高 医疗服务需求稳定且患者支付意愿强	难度较低 医疗行业有成熟的风险评估体系和保险机制	医疗设备融资租赁 医疗责任保险 医疗项目贷款 ...
康养服务	规模可变，从小型康复中心到大型康养社区不等	中等 受服务质量和地区经济水平影响	难度中等 需考虑老年人群的健康变化和运营风险	康养产业投资 长期信贷 设施建设融资 ...
助老服务	通常为中小型企业，如家政服务、日间照料中心等	相对较低 服务型行业竞争激烈，收费水平有限	难度较高 服务过程中意外风险及员工稳定性难以保障	养老机构小额信贷 意外伤害保险 员工培训资助 ...
智慧养老	技术驱动型企业，规模可能因技术投入大而不同	较高 取决于技术成熟度和市场接受程度	难度较高 新兴技术和市场接受度的不确定性，导致风险评估复杂	科技创新基金 风险投资 知识产权贷款 ...

资料来源：毕马威分析

由于医疗服务机构的信贷风险评估方法相对成熟，所以不在本文中加以论述。本文主要围绕规模较小、标准化程度不高的民营康养、助老机构，以及初创期、成长期的养老科创（智慧养老）企业进行讨论。

➔ 智慧养老企业金融服务

养老科创的金融服务难点

智慧养老企业大部分符合科创企业特征，特点为“轻资产、无抵押、高投入、周期长”。由于未来具有高度不确定性，传统信贷模式下难以获得融资，制约了智慧养老业发展，是智慧养老和科技金融面临的共同问题。

服务“养老科创”企业的破局方向

方向一：信贷业务模式创新

就商业银行信贷业务而言，应当基于养老科创企业全生命周期特征，从“看历史账本”转变为“看未来潜力”。以消除“轻资产、无抵押、高投入、长周期”对科创企业信贷融资的制约性。

其一，视角转变，回归企业经营本源。为准确评估养老科创企业价值，需跳出传统授信思维，将订单、技术、团队、商业模式等核心因素纳入评估模型，以满足资金需求和控制银行风险。

其二，产品创新，嵌入企业全生命周期。根据企业生命周期特征，如资金需求和增长情况，将信贷服务适配不同阶段，并设计针对性信贷产品，提供个性化的授信金额、期限和利率等服务方案。

方向二：投贷联动模式创新

基于养老科创企业的发展特点，仅靠银行信贷业务很难满足其全生命周期的资金需求，而“投贷联动”模式恰好能够解决这一难题。

其一，投贷机构联动，提升项目风险把控能力。与专业投资机构进行联动，可以实现优势互补“1+1>2”的效果。商业银行与专业投资机构联动，利用投资机构对产业、行业和科创企业的深入理解，共同进行尽职调查，以提升风险把控能力。

其二，股债资金组合，优化企业融资成本结构。投贷联动模式能为养老科创企业提供股债资金组合，优化融资成本，降低财务风险，并提供多元融资渠道。同时，该模式引入投资机构资源，助力企业快速成长。

其三，多方资源整合，实现投贷联动模式落地。中小型银行可整合外部资源，推动适合自身的“投贷联动”模式，深耕本地形成特色优势。大型银行则发挥集团优势，构建“投贷联动”生态圈。



➔ 康养助老企业金融服务

康养助老的金融服务难点

大部分民办非企业单位提供的“康养服务”和“助老服务”良莠不齐，且缺乏标准化、品牌化，这类机构在运营和财务透明度方面存在严重短板，导致它们难以通过传统的银行授信模式获得信贷资金支持。

服务“康养助老”企业的破局方向

传统银行模式难以为养老小微机构提供金融服务。银行要深入“康养服务”和“助老服务”场景，调整业务逻辑满足B端企业和C端客户需求，商业银行在布局上述养老场景过程中，有以下突破方向：

方向一：信贷业务模式创新

面对小微企业金融服务创新，银行应当将关注点回归到实体经营本身。例如：台州银行采取“三看三不看”²⁷，即“不看报表看原始，不看抵押看技能，不看公司治理看家庭治理”，聚焦到小微企业的真实价值。

其一，构建养老服务机构信用评估体系。银行应关注养老场景核心业务，而非财务指标，例如：以“养老床位合同”纳入信用评估模型，以真实反映价值和风险，以帮助资金支持。

其二，整合各方资源，提供增信服务。从具体养老服务场景出发，统筹“政府、银行、担保”的综合优势，打造征信服务组合，满足小微企业融资需求，同时确保风险可管可控。

方向二：发挥数字金融优势

由于“康养助老”服务的个性化较强，其服务场景化属性很高，可以发挥数字金融优势，从以下方面寻求突破口：

其一，充分发挥数字金融优势，形成养老产业数字资产。通过嵌入非金融场景，构建数字化养老平台，打通“银行、养老商户、老人”之间的账户、交易数据。以此归集“康养助老”企业的“核心业务量”，例如：对现金流、床位收费合同等经营情况，实现动态检测、数据积累与分析。将形成的养老产业数据资产，应用于前文提及的信贷业务模式创新等管理领域，发挥数字金融、养老金融的优势，真正实现金融支持实体产业发展。

其二，可以运用数字化手段，嵌入非金融养老场景。商业银行可以发挥自身在科技方面的优势，通过嵌入非金融场景的方式，提升老年客户生活的便捷性与享受服务的多样性；同时，帮助“康养助老”企业商户发展业务与拓展市场，实现老年人生活质量提升和企业业务增长的双重目标，共同推动“康养助老”产业的繁荣发展。

例如，某大型商业银行采取纵向场景布局的策略。在手机APP端，设立了老年服务专区，与一系列优质合作伙伴联手，为老年人群提供“医、食、住、行”等综合服务场景的系列服务，并投入补贴开展惠老商户活动。围绕养老场景，推出了包括养老机构、老年大学以及社区助餐点等在内的丰富养老资源，截至目前，已有数千家机构成功上线。

²⁷ 台州银行服务小微有“秘诀”，中国经济网，2016年9月15日，http://finance.ce.cn/rolling/201609/15/t20160915_15951962.shtml

结语

面对我国日益严峻的养老挑战，养老产业及养老金融正处在发展的关键时期。通过金融创新，为养老产业注入发展的源动力，就显得至关重要。商业银行需要跳出传统模式，提供符合养老产业发展需要的金融产品与服务，例如：面向助老机构的信贷产品、投贷联动创新，以及养老数字金融应用等。政府需发挥导向作用，优化养老产业环境，激发市场活力，引导社会资本投入。最后，希望本文能够为商业银行在推动养老金融业务发展的过程中，提供有益的参考和帮助。



名词释义：

“三看三不看”

“三看”：

- 看原始：这主要是指不看传统的财务报表，而是更注重查看企业的原始资料，如原材料进出库记录、车间里的成品、库存等。这些原始资料能够更真实地反映企业的实际运营情况。
- 看技能：在评估贷款申请人的信用时，台州银行更注重申请人的技能和能力，而非仅仅依赖抵押物。在其贷款中，抵押、质押占比相对较低，只有10%，而保证和信用的比重则高达90%。
- 看家庭治理：台州银行不仅会考察企业的经营状况，还会深入了解经营者的家庭情况，包括经营者的人品是否可靠，家庭关系是否和睦等。这种考察方式有助于银行更全面地了解贷款申请人的个人背景和信用状况。

“三不看”：

- 不看报表：台州银行在评估贷款申请时，不过于依赖传统的财务报表，而是更注重通过其他方式了解企业的真实运营情况。
- 不看抵押：在台州银行的贷款中，抵押物的重视程度相对较低，更看重的是贷款申请人的技能和能力。
- 不看公司治理：与传统的银行贷款审批中注重公司治理结构不同，台州银行更注重贷款申请人的家庭治理情况。

06

创新驱动： 科技金融助力科创企业快速发展

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新



李砾
金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
毕马威中国



赵一诺
金融行业研究中心
高级研究员
毕马威中国

科创企业的金融服务难题

由于科创企业大部分处于初创期和成长期，“轻资产、无抵押、高投入、长周期”是科创型企业的特点，也是其融资的难点。此类类型的企业存在有形资产较少、未来业务发展具有较大不确定等问题，导致传统信贷业务模式难以满足其融资需求。极大的制约了科创企业的发展，也是“科技金融”面临的普遍问题。

科创企业的金融服务案例

从科创企业实际出发，结合同业实践探索，我们总结了两个方面的模式实践，以应对上述科创企业金融服务的难题，即：信贷服务创新与投贷联动模式。

信贷模式创新

已经有商业银行，开始探索科创企业金融服务新模式，推出了各自的科创金融专项业务，目前市场上商业银行推出的科创企业金融服务各具特色，我们将其总结为下几点特征：

特点一：传统授信逻辑的转变

通过突破传统授信思维和定价方式，实现更高金额、更长期限的授信，助力企业成长关键期。商业银行开始关注科创企业的未来发展，信贷逻辑也突破传统定式，更加看重增长、客户与模式。根据对科创企业发展潜力的综合评估，提供更高授信额度和贷款期限。同时，将产品定价策略与企业成长周期进行匹配，以平衡收益与风险，提升业务模式的可持续性。

特点二：聚焦科创企业“全周期”发展

针对科创企业信贷需求的特点，解决了资金获取的“及时性”与“充足性”的问题。传统小额贷款无法满足科创企业技术研发和规模扩张的需求，而上述科创企业专项金融服务，在贷款期限和金额上做出重大调整，能够为企业提供了更长期、更大额的贷款。同时，该模式尊重企业成长周期，提供灵活的利率优惠，以支持科创企业实现高质量的增长。

特点三：更关注科创企业的核心价值

商业银行更关注科创企业的硬核技术、专利产权等价值指标，以此评估其真实价值。该模式以满足科创企业资金需求为出发点，通过信贷服务嵌入其全生命周期，实现陪伴科创企业共同成长。例如，通过分析订单增长、技术竞争力等，评估科创企业的增长能力和价值，从而给予更高额度的授信。

特点四：灵活的利率定价和利息偿付方式

采用灵活的利率定价模式，先给予企业低利率支持其快速发展，后随企业盈利增长适当调高利率，以平衡贷款收益与风险。例如，部分商业银行针对科创企业的发展特点，采用“前低后高”的利率策略。此举既减轻了科创企业初期的经营负担，又确保了银行与企业的风险共担和利益共享，提高了贷款与科创企业发展的契合度。

➔ 投贷联动创新

国内部分商业银行开始聚焦科创企业不同周期对发展资金、业务资源等综合服务需求。联合政府园区、投资机构推出基于“股债结合”的投贷联动业务。提升科创金融服务对企业发展的支持，在服务机制、服务体系、服务渠道等方面不断创新，通过打造投贷联动金融服务模式，配合实施“专项流程、专项产品、专项机构”等具体举措，全面构建

科创企业服务体系。形成集投贷联动、投资路演、培育赋能于一体的综合化服务矩阵，以及多层次的科创金融服务生态。我们将其总结为以下几项特征：

特点一：创新投贷联动新模式

商业银行与政府园区、投资机构合作，推出“投贷联动”基金模式，该模式基于“股债结合”的模式，各方共同对科创企业进行尽调和评估，之后由基金、投资公司等提供“股权”金融支持。商业银行会根据科创企业的特点，设计“债权”融资配套方案，根据其生命周期特征提供中长期信贷资金支持。

特点二：建立投贷联动配套机制

其一，优化决策，设立投贷联动决策流程和委员会，采取协同决策模式。其二，变革考核，设专项考核和差异化激励政策，明确免责办法。其三，明确职责，建立专业化的科创服务中心，满足多元需求。其四，建专业团队，同时引入外部专家提供建议。其五，创新产品，为科创企业提供专项资金支持。

特点三：构建投贷联动服务体系

其一，打造科创企业全生命周期培育模式，根据科创企业发展阶段和需求，定制全生命周期金融服务方案。其二，强化全方位支持，启动专项行动，提供综合金融服务，助力企业成长。其三，构建服务体系，整合多元化金融资源，实现科创企业价值转化与变现。

特点四：打造“投贷联动”一体化服务平台

商业银行与地方政府合作，共同打造科创企业金融服务创新基地，以平台化的模式，深度融合政务服务、投贷联动、投资路演、培育赋能等多项功能，有效汇聚政府园区、投资机构、券商、咨询公司等多元化资源，构筑起“金融机构+政务服务”、“企业培育+发展赋能”、“资源整合+助力发展”的科创企业服务生态体系，为科创型企业提供全面、高效、便捷的一站式服务。

科创企业的金融服务建议

结合上述案例，基于科创企业面临的融资难题，我们从业务驱动和资源整合两个方面，总结了服务此类企业的建议，以满足其快速发展的金融需求。

➔ 建议一：业务驱动型金融服务

面对科创企业“轻资产、无抵押、高投入、长周期”等制约因素，建议锁定科创企业的业务发展规律，从“行业、企业、模型”三个方向着手，构建业务驱动型金融服务模式。

行业层面，深入研究行业：科创企业涉及的行业十分广泛，商业银行需要结合自身优势与客群特征，选定几个行业进行深入研究，例如：行业发展趋势、市场增长潜力、行业头部企业分析等。商业银行需要通过对行业的研究，深刻理解该行业的商业逻辑、盈利模式、风险因素、市场竞争态势要素，并作为科创金融产品与服务模式设计的关键参照依据。

企业层面，聚焦全生命周期：基于上述行业特征，进一步围绕企业“全生命周期”，梳理科创企业不同发展阶段的关键指标，特别是提炼企业业务发展指标，例如：科技专利数量、科研团队规模、科研成果转化数量、市场订单增速、客户数增速等。这些业务发展指标，直接决定了其各阶段营收增长以及盈利能力，以此构建“业财一体”的企业全生命周期风险与价值评估体系。

模型层面，丰富数字金融平台：整合上述行业与企业两个层面的成果，并将其纳入科创企业风险评估模型。通过数字化手段，对目标企业的价值与风险进行综合评估，作为授信规模、利率政策等业务决策的核心依据。同时，也可以基于此平台，对目标企业全生命周期进行检测，时刻关注企业关键业务发展指标动态，为此类企业的贷前、贷中、贷后管理进行数字化赋能。

➔ 方向二：资源整合型金融服务

仅靠银行的信贷业务，很难满足科创企业在各阶段发展的金融服务需求。对于商业银行而言，“投贷联动”模式只是解决这一难题的表象，其底层逻辑是：满足科创企业各阶段发展，整合内外部资源为其提供一揽子金融服务支持，“股权+债权”是一揽子服务的主要形式之一。中小商业银行和大型商业银行在模式上也有所差异，具体如下：

中小型银行，打造区域特色：建议中小型商业银行从所在区域的“产业+行业+企业”的视角切入，结合产业发展情况、政策导向等因素，锁定科创企业各阶段的金融服务需求。在需求锁定过程中，从企业融资角度出发，形成“股权+债权”的“投贷联动”综合融资解决方案。通过整合当地投资、券商、咨询等专业机构，补齐商业银行“投”的短板。以此整合当地资源，形成区域化的科创企业服务特色与优势。

大型银行，建立业务闭环：大型商业银行则能深挖庞大客群，整合各方资源，构建自身的“投贷联动”生态圈，实现多模式发展。例如：某股份制银行推出了成体系的《科创企业综合金融服务方案》，并在多个具体落地场景为科创企业的金融服务提供便利。针对科创企业融资难的问题，推出投贷联动“积分卡审批”模式，大幅提升了优质中小企业获批贷款的成功率，并优化审批流程，缩短企业拿到贷款的时间周期。同时，依托该行母公司金融与实业并举的综合优势，形成“融融”与“产融”协同机制，深度联合集团金融子公司和产业子公司，携手金融子公司打造“贷+债+股+租+保+基金”的综合金融服务平台。

上述两种模式，要综合商业银行自身战略定位、所处地域经济发展情况等多方因素考量，基于实际情况灵活的进行应用。

结语

我们必须认识到，创新是科技金融的生命线。商业银行需要持续创新产品与服务，与科创企业同步成长，共享发展成果。这要求金融机构不断优化业务模式，挖掘企业潜力，提供精准、高效的服务。同时，我们还需构建更加开放和协同的生态系统，通过跨界合作与资源整合，为科创企业提供更为全面的支持。

展望未来，商业银行要对科创企业的特殊性给予充分考量，如此科技金融才能真正成为科创企业快速成长的助推器，为经济发展注入更强劲的新动力。我们相信，随着金融服务模式的持续创新，科创企业将在金融的滋养下茁壮成长，迎来知识经济时代的繁荣景象。



07

区域聚焦：

金融“五篇大文章”下大湾区 商业银行的发展机遇与挑战

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新



蔡正轩
华南区金融业
主管合伙人
毕马威中国



叶云晖
金融业
合伙人
毕马威中国

2023年10月召开的中央金融工作会议中首次提出要“加快建设金融强国”，并明确指出要“做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五篇大文章”。“五篇大文章”的提出不仅为我国推进金融高质量发展指明了方向，也为金融机构定下了明晰的“行军路线图”，进一步明确了未来金融业在助力经济结构优化过程中的发力点。

作为全国经济发展以及金融业的桥头堡，粤港澳大湾区一直以来都是中国经济活力最强劲的区域之一。2024年是《粤港澳大湾区发展规划纲要》颁布实施的第5年，自2019年颁布实施

以来，大湾区经济总量从超10万亿元上升至超13万亿元，以不到全国1%的国土面积、6%的人口总量，创造出全国11%的GDP，综合实力再上台阶，为我国的金融发展提供了强大动力²⁸。在实现高质量发展的使命担当中，地处大湾区的商业银行需要以“五篇大文章”为着力点，切实服务实体经济需求，更加精准有效地支持大湾区战略性重点领域建设。

本文将重点围绕金融五篇大文章，从科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五个方面为切入点，结合大湾区最新出台的政策阐释商业银行的发展机遇与挑战。

²⁸数据来源：全国政协十四届二次会议新闻发布会，新华网，2024年3月3日，<http://www.news.cn/politics/2024h/zx2125/index.html>



科技金融：

科技金融作为“五篇大文章”的首篇，一方面体现了增强金融科技含量的重要性，另一方面也强调了金融资源的倾斜领域，为金融机构向科技领域发力指明了方向。做好科技金融大文章体现了党和国家对科技创新的高度重视，能够进一步加快发展新质生产力，催生新产业、新模式、新动能，与扎实推进经济高质量发展的方向相辅相成。

近年来，为营造科创企业高速优质发展良好氛围，大湾区持续出台政策推动金融服务支撑体系建设。2019年2月《粤港澳大湾区发展规划纲要》明确提出“建设国际科技创新中心”，纲要实施5年来，大湾区科创实力和吸引力不断增强，粤港澳三地数据、资金、人才等科技要素加速流动。凭借协同创新的独特优势，大湾区正加快打造中国科创高地和经济发展超级引擎，在全球科技竞争浪潮中崭露头角。2022年6月《广州南沙深化面向世界的粤港澳全面合作总体方案》鼓励粤港澳科技联合创新，强调推动金融与科技产业深度融合的重要性。2023年2月《关于金融支持前海深港现代服务业合作区全面深化改革开放的意见》支持银行机构开展科创金融试点，鼓励金融机构探索在资本占用、不良贷款容忍度、核销和责任追究等方面实行差异化管理。2023年8月《河套深港科技创新合作区深圳园区发展规划》提出在深圳园区建立“基础研究+技术攻关+成果产业化+科技金融+人才支撑”的全过程创新生态链。2023年12月《横琴粤澳深度合作区总体发展规划》提出探索知识产权证券化，完善知识产权质押融资机制，加快科技发展体制机制改革创新。

在上述政策支持以及市场需求新增的背景下，大湾区各商业银行纷纷设立科技支行、科技特色支行、科技专营金融机构等，在选址上深入科技园区，在组织运作模式上“充分授权、独立考核”，从而提高对科创企业以及“专精特新”企业的服务水平。与此同时，大湾区内商业银行也通过创新的科技金融产品满足科创企业的多元化需求。如深圳农村商业银行针对科技企业的全生命周期开发适合企业不同阶段的信贷产品，针对种子期和初创期企业的知识产权质押贷、跟投贷；针对成长期企业的科技担保贷、专精特新企业贷等；针对成熟期企业的中小企业购置贷、产业用房贷，精准赋能企业发展，有效提升科创企业融资效率²⁹。

当前粤港澳大湾区经济已由高速发展阶段向高质量发展阶段迈进，实现这一转变需要高质量的科技创新的供给，科技金融在其中发挥着重要的作用。鉴于科技型企业的发展特点与传统行业有所不同，我们认为，大湾区内商业银行一是需要完善对科技型企业的评价体系，制定相应的依据和指引，从而有效评价企业科技创新能力以及科技成果转化潜力。二是因地制宜提供创新的产品和服务，例如以大湾区跨境融资为切入点，逐步推广FT账户在科技型企业中的使用，便利企业借助FT账户本外币合一的特点降低企业经营成本、拓宽融资渠道、优化资金管理等。三是在提供专业化定制化服务的同时也要着眼于银行内部信贷体系的完善，在依法合规的前提下获取更多科技型企业信用数据和其他可代替数据，以及通过人工智能、大数据等信息技术提高风险评估能力，构建适合科技型企业的风险评估及抵质押物的评估模型。

²⁹数据来源：推动科技与金融“双向奔赴”深圳农商银行多措并举助力科技型企业腾飞，深圳新闻网，2024年1月3日，https://www.sznews.com/news/content/2024-01/03/content_30681132.htm



绿色金融：

粤港澳大湾区经济活力充沛，内地九个城市拥有全国最大的制造业产业，其中上下游配套产业众多，在“双碳”目标的背景下，产业链上各环节的企业都面临着较大的绿色转型压力，绿色融资需求旺盛。而香港与澳门有着成熟的资本市场和开放的制度环境，香港也是亚洲规模最大的绿色债券市场。因此，凭借广阔的制造业空间、齐备的供应链和强劲消费力以及领先的金融背景优势，粤港澳大湾区各城市可以充分发挥协同效应，根据自身的经济基础、社会制度以及开放程度等对绿色金融进行试点尝试，为绿色金融提供良好的创新发展场景。

其中，珠三角核心区在绿色金融发展中起到辐射带动作用，横琴、前海、南沙等三大粤港澳合作示范区内部金融改革创新不断，形成绿色金融资源内引外联的示范窗口。例如，前海深港现代服务业合作区以及横琴粤港澳深度合作区2023年均颁布了相关政策，鼓励区域内金融机构积极开展绿色金融产品创新，支持区域内企业赴香港发行绿色债券和获取银行绿色融资。港澳特区政府也制定了相关政策促进绿色金融的互联互通，比如香港金管局颁布了促进绿色金融发展的策略框架，澳门特区政府在第一个五年计划和第二个五年计划中都重点提及了绿色发展模式以及研究推动相关绿色金融配套法律措施。港澳地区的商业银行也积极助力大湾区企业发行离岸绿色债券，如澳门国际银行协助广州开发区控股集团有限公司成功发行13.7亿元自贸区离岸绿色债券³⁰。

与此同时，为了积极响应国家“碳达峰、碳中和”的目标，大湾区内商业银行在绿色运营上也践行着绿色低碳的发展理念。例如广州银行积极倡导绿色办公、绿色生活、绿色消费的理念，推出了无纸化办公、智慧食堂、绿色采购等运营管理方案，全方位践行绿色运营³¹。东莞农村商业银行践行绿色服务的理念，建设5G智能网点，构建“网点+”智能服务生态，持续推广智能柜台、云银行，进一步扩大将柜台业务转移至智能设备办理的范围，实现便民和降碳的双目标³²。

尽管大湾区绿色金融发展态势良好，但绿色金融服务经济社会可持续方面还面临着多方面的挑战，做好“绿色金融”大文章，大湾区内商业银行的重点是提高服务绿色发展的能力，我们认为，核心内容主要有以下三方面：一是统一绿色金融相关标准，提高绿色项目融资便利性，充分发挥香港绿色金融的排头兵作用，连通境内外的绿色和可持续资金。二是积极提供创新性金融产品和服务，推出碳排放权、排污权、用能权等绿色金融产品，引导更多绿色金融资源投向低碳转型及绿色发展领域。三是要致力于提高绿色金融市场的定价能力，帮助甄别真正有效率的绿色企业和绿色项目。通过提高绿色信贷市场和绿色债券市场等的价格发现功能，让有能力、高效率的绿色企业和项目脱颖而出。

³⁰ 数据来源：厦门国际银行助力广州开发区控股集团有限公司成功发行自贸区绿色债券，新华网，2023年4月10日，<http://www.xinhuanet.com/info/20230410/620699e600304028a4dad5e3fe3f5904/c.html>

³¹ 数据来源：《广州银行股份有限公司2023年度环境信息披露报告》，广州银行，2024年4月30日，http://www.gzcb.com.cn/jrgy/tzzgx/dqbg/202405/t20240506_66850.html

³² 数据来源：《2023年度社会责任报告（环境、社会及管治报告）》，东莞农村商业银行，2024年4月26日，https://www.drcbank.com/drcbank_news/tzzgx88/xxpl/ggjt/49190800/index.html



普惠金融：

粤港澳大湾区是全国民营经济最为活跃的地区之一，其中广东省作为中小企业和个体工商户大省，市场经营主体数、企业数连续多年居全国第一，强劲的民营经济活力与金融业的支持息息相关。为深入贯彻中央金融工作会议精神，书写好“普惠金融”这一大文章，大湾区内多家银行机构锚定重点领域和消费热点，加强产品服务创新和推广，通过深化“银税互动”业务、开辟绿色审批通道、配置专项额度等方式，持续加大对制造业、乡村振兴等领域信贷投放，进一步提升普惠金融服务力度。

例如，广州农村商业银行针对商贸服务、科技产业、乡村振兴、普惠民生逐步推出17款产品，全面覆盖科技型中小微企业、专精特新企业、专业市场等商户融资需求³³；平安银行坚持“真普惠、真小微”发展思路，持续支持乡村振兴，截至2023年末，平安银行普惠型小微企业贷款累计户数超过100万户，累计投入乡村振兴支持资金超1,000亿元³⁴。东莞银行通过加大信贷投放和拓宽直接融资渠道，显著提高了小微企业金融服务的覆盖面、可得性和便利性，推出了税e贷、房e贷、优业e贷、创业e贷等线上信贷产品，不断加大对小微企业的支持力度³⁵。

大湾区内商业银行的普惠金融业务占比持续提高，但过快的发展速度也导致银行面临小微企业基础薄弱，抗风险能力差，对于市场风险难以作出有效的反应，容易出现资金短缺、无法按时还款等问题。此外，银行在服务小微企业、“三农”等普惠金融群体时往往会因为信息不对称的问题面临较高风险。强化数字技术赋能已经成为防化普惠金融风险、推动普惠金融健康发展的行业共识，也是大湾区金融业推动普惠金融下沉的一大特色。例如，广东推动“数字金融”平台建设，其中，“中小融”平台通过整合超80亿条的数据信息实现对1300多万企业的风险画像分析，融资超5.1万笔、779亿元³⁶。

我们认为，大湾区内商业银行应当利用移动互联网、人工智能等新兴技术手段，以此打造在普惠金融服务上的比较优势和竞争能力，具体而言，一是加强信用监管，通过建立良好的企业信用评级系统，整合不同渠道收集的企业数据信息，减少信息误差，做好客户画像。二是根据不同企业的经营状况，适当为具有良好发展前景的小微企业提供较为灵活的还款方案，更好地把握客户风险偏好与不同阶段需求。三是考虑创新相关跨境金融产品，发展供应链金融，加大对产业链上下游小微企业的支持力度。

³³ 数据来源：“普惠金融推进月行动”暨广州市地方金融行业消费者权益保护培训活动顺利举办，广州金融业协会，2024年4月17日，<http://www.gfa.net.cn/cms/xhzx/6261.do>

³⁴ 数据来源：《平安银行2023年可持续发展报告》，平安银行，2024年3月15日，<https://ebank.pingan.com.cn/ir/file/upload/%EF%BC%88%E5%B7%A8%E6%BD%AE%E8%B5%84%E8%AE%AF%E7%BD%91%EF%BC%89%E5%B9%B3%E5%AE%89%E9%93%B6%E8%A1%8C2023%E5%B9%B4%E5%8F%AF%E6%8C%81%E7%BB%AD%E5%8F%91%E5%B1%95%E6%8A%A5%E5%91%8A.pdf>

³⁵ 数据来源：《东莞银行股份有限公司2023年度社会责任报告（环境、社会及治理报告）》，东莞银行，2024年4月26日，<http://www.dongguanbank.cn/site/tzgx/shzr/1183505/index.html>

³⁶ 数据来源：专访国家金融监督管理总局广东监管局：发挥“监管指挥棒”作用，切实提高普惠金融服务质量和水平，21世纪经济报道，2023年10月17日，<https://m.21jingji.com/article/20231017/a3c9363965b550bac046026797c7d4ef.html>



养老金融：

近年来，我国人口老龄化进程加快，“银发时代”正滚滚而来。广东作为人口大省，目前60岁及以上的老年人口占总人口数14.24%，预计到2030年将突破20%，进入中度老龄化社会³⁷。同处于粤港澳大湾区内的香港的老龄化趋势也较为紧迫，根据香港特区政府统计处发布的数据显示，香港2021年就已正式步入超老龄化社会。在“银发经济”的背景下，金融服务个人养老和养老产业的重要性逐渐凸显。

从个人养老方面来看，自2022年4月国务院办公厅《关于推动个人养老金发展的意见》落地实施一年多来，大湾区内各银行机构通过设立养老金融工作领导小组，不断优化养老金融服务组织架构，推出“线上+线下”个人养老金业务办理渠道，并发挥财富管理优势，帮助参加个人养老金的客户对账户资金进行合理配置，如招商银行广州分行自上线以来，个人养老金客户数突破33.2万户，缴存金额超过3.6亿元，处于23家首批展业银行的第一梯队³⁸。个人养老金产品涵盖理财、储蓄、保险、基金四大类，目前已有超过700款产品³⁹。

从养老产业方面来看，随着港珠澳大桥进一步缩短空间距离以及近期深港全面通关，越来越多香港长者来到大湾区内地城市（如深圳、珠海、东莞、肇庆等）定居和安老，大湾区内的商业银行也持续加大养老企业融资支持力度，对符合条件、从事智慧养老服务的企业给予创业担保贷款支持，纾解养老服务企业的运营压力，如中国银行广东省分行为提升养老企业金融服务水平，针对养老产业客群的养老用品制造业、养老服务业、养老机构制定专属的“惠如愿 养老贷”服务方案⁴⁰。

除养老金融产品外，大湾区内多家银行深入调研老年群体的金融需求，如微众银行以“微众银行财富+”为载体的爸妈版上线了“空中柜台”服务，通过音视频通信技术，实现零距离、远程“面对面”为老年客群提供便捷的金融服务，切实提升了老年群体的金融服务体验和金融服务的易得性⁴¹。此外，大湾区内的商业银行也致力于为香港的长者群体提供更好的养老金融服务，如工商银行深圳市分行助力香港长者深圳养老，为香港居民提供全年龄段养老金融资产配置方案，做好湾区居民养老金融大文章，促进粤港澳大湾区金融市场的深度融合，以专业、优质、稳健的贴心服务，助力湾区居民“养老”变“享老”⁴²。

随着养老金融服务“生态圈”的逐步构建完善，大湾区商业银行应加大养老产业金融支持力度，充分考虑养老产业的特点，在有效控制风险的前提下，创新融资方式，将更多资金活水引向养老领域。比如，探索开发包括养老社区建设、改造贷款、养老机构建设改造贷款、智能化养老基地项目贷款等在内的产品，打开和拓宽养老产业的投融资渠道。此外，在养老服务方面，银行可通过线上线下宣传、开办金融知识讲座等方式开展养老金融科普，着重为客户讲解养老金政策法规、投资策略和产品情况等，提供合规稳健的养老金融咨询服务，让各类市场主体切实了解发展养老金融的目的和意义，增强居民的养老金融素养，引领客户积极参与养老规划，为做好养老金融大文章作出应有贡献，为构建“老有所养、老有所依”的美好社会贡献更多力量。

³⁷ 数据来源：广东省推进基本养老服务体系建设新闻发布会，广东省民政厅，2023年11月22日，https://smzt.gd.gov.cn/mzzx/tpxw/content/post_4288745.html

³⁸ 数据来源：写好新时代金融五大文章 推动区域经济高质量发展——招商银行广州分行深入贯彻落实中央金融工作会议精神纪实，招商银行，2023年12月28日，<https://branch.cmbchina.com/0020/branchnews/20231228.htm>

³⁹ 数据来源：养老金融多向发力空间广，广东省地方金融监督管理局，2023年11月16日，http://gdjr.gd.gov.cn/gdjr/jrzx/jryw/content/mpost_4285127.html

⁴⁰ 数据来源：广东中行：聚焦银发客群，打通养老金融服务“最后一公里”，南方都市报，2024年3月11日，<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1793246139443958085&wfr=spider&for=pc>

⁴¹ 数据来源：《微众银行2023年可持续发展报告》，微众银行，2024年5月16日，<https://tctp.tctpxwebankcdn.net/owb-admin/data/appsystems/owb-admin/1714129682171-58222.pdf>

⁴² 数据来源：助香港长者深圳养老，工行深圳市分行打造特色服务体系，南方+，2024年2月7日，<https://static.nfapp.southcn.com/content/202402/06/c8584401.html>



数字金融：

数字金融是金融工作“五篇大文章”重要部分，在数字经济时代，数字金融将成为铺就金融强国之路的重要基石，承担着助力变革、深化服务、支持数字经济与实体经济融合发展的使命任务。2023年2月，明珠湾金融峰会（2023）正式发布了《粤港澳大湾区数字金融的发展机遇、挑战与前景》，进一步为数字金融的发展指明了方向。

粤港澳大湾区在发展数字金融上具有制度、技术和资源三大优势。制度优势方面，多个地市均颁布政策明确指出要大力支持数字金融的发展，鼓励金融机构通过科技手段开展产品、业务、模式、业态创新，加大对中小微企业的融资支持力度。技术方面，大湾区高新技术企业聚集，为数字金融发展提供坚实的基础保障和技术支撑。根据广东省省情调查研究中心发布的《广东新质生产力2023发展调研报告》，当前广东高新技术企业数量76,288家，连续8年排名全国第一；专精特新“小巨人”企业1,525家，也排在全国首位。资源方面，粤港澳大湾区是我国数字化水平较高的地区，对数字金融具有庞大的应用场景需求。根据国家互联网信息办公室发布的《数字中国发展报告（2022年）》，广东省数字化综合发展水平位居全国第三，仅次于浙江和北京；同时，香港作为世界领先的金融中心以及全球规模最大的离岸人民币中心，也正朝着打造全球数字金融中心之路不断迈进。

凭借上述数字金融的发展优势，粤港澳大湾区银行近年来以区块链技术、大数据等前沿技术赋能金融数字化转型，积极探索数字金融新业态，在加速数字经济发展、推进数字产业化和产业数字化进程等方面发挥了重要作用。以“粤信融”平台为例，该平台是由中国人民银

行广州分行牵头组织协调，相关银行电子结算中心配合开发建设广东省中小微企业信用信息与融资对接平台，利用人工智能、大数据等技术，有效解决金融机构发放贷款过程中存在的数据来源少、标准不统一、查询不便等问题，便利商业银行全面了解企业状况，提高商业银行业务办理效率，缓解中小微企业融资贵、融资难的问题⁴³。与大湾区内地城市数字金融蓬勃发展的态势相呼应的是香港虚拟银行的强势崛起，自2019年上半年香港金管局相继发出八张虚拟银行牌照以来，虚拟银行的业务规模迅猛发展，并以其科技前瞻性和互联网金融服务的便捷度，有力地推动香港金融科技的发展。

此外，为应对粤港澳大湾区日益增长的跨境金融服务需要，大湾区的商业银行在扩展跨境互联互通的基础上加强了对数字金融创新的引领与孵化。2023年10月，中国人民银行广东省分行在官网公示了新一批金融科技跨境创新测试应用。此次公示的应用将部分银行的大湾区客户信息进行匹配，在双方原始数据不出域前提下实现客户准确识别，为相关银行完善跨境理财通（南向通）监管报告提供数据支撑，充分挖掘了大湾区数据的联动价值，提升金融服务质效⁴⁴。同时，大湾区内多个地市数字人民币试点场景不断丰富，不仅在公积金缴存提取、贷款、工资发放、缴纳税费等民生领域场景落地，还进一步推广到跨境数字金融服务。中国银行横琴口岸支行2023年在营业大厅内配备了珠海市首台数字人民币外币兑换机，该设备可将外币现钞兑换成数字人民币硬钱包，使澳门居民无需开立银行账户就能轻松使用数字人民币进行消费，使得粤港澳大湾区居民移动支付更加便利⁴⁵。

⁴³ 资料来源：粤信融平台，<https://finance.gzebsc.cn/illegal.html>

⁴⁴ 资料来源：粤港澳大湾区金融科技跨境创新测试应用公示，中国人民银行广东省分行官网，2023年10月25日，<http://guangzhou.pbc.gov.cn/guangzhou/129134/5112041/index.html>

⁴⁵ 资料来源：21种外币可即时兑换！珠海首台数字人民币外币兑换机亮相，珠海网，2023年8月23日，<https://pub-zhtb.hizh.cn/a/202308/23/AP64e5db2fe4b072cd6d2de65d.html>

数字金融是经济转型和高质量发展的必然要求。顺应时代呼唤，发展数字金融，是推进数字中国建设和数字经济发展的的重要举措和关键。我们认为，大湾区内商业银行应不断夯实信息科技基础能力，并积极探索对银行基础系统实施改造升级，建立更加兼顾通用性与灵活性的模块化应用架构，推动跨境数字金融服务的发展，

打造更加全功能的数字银行底座。与此同时，数据跨境互通和数据安全是跨境数字金融发展的关键瓶颈，大湾区内商业银行还需在统一数据跨境流通的相关标准、发展区块链和隐私计算技术等方面寻找突破口，让数字金融更好地支持跨境交易，促进粤港澳融合。

结语：

粤港澳大湾区作为中国经济最繁荣的区域之一，回望大湾区的这5年，是拼搏的时代，是发展的时代，粤港澳大湾区厚积蓄势，勇毅勃发。展望未来，粤港澳大湾区将肩负起金融发展新方向，承载着新的梦想启航，昂首阔步，奋楫笃行，开启新征程。

金融“五篇大文章”覆盖了经济社会发展中完整的金融服务体系，这五个领域既相对独立、各有侧重，又紧密联系、相互关联，目前大湾区在金融发展中仍有很大的上升空间。随着政策的不断完善，下一步，大湾区的商业银行应当围绕科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融五大方面，深入研究谋划。在发展的过程中，既要宏观层面

引导资本流动到五大领域，在大湾区形成合理布局，形成如“科技+普惠”、“绿色+普惠”、“数字+养老”等组合式体系，使得“五篇大文章”相辅相成；又要从微观层面创新更多的金融工具和金融产品，持续创新与“五大金融”更相契合的可持续化、差异化、定制化金融产品及服务。

大湾区的商业银行正乘着金融新政策之风，贯彻落实中央金融工作会议精神，切实履行银行的社会责任，立足各自的特点与优势，加大创新力度，持续提升产品供给，丰富服务种类，深入做好金融“五篇大文章”，为大湾区高质量发展贡献更多的金融力量，谱写新时代金融新篇章。

特别鸣谢：感谢陈浩传、查路凡对本文作出的贡献。



08

数据安全：

金融业重要数据安全保护的挑战与应对



张令琪
金融业网络安全和数据保护服务
主管合伙人
毕马威中国



周文韬
金融业网络安全和数据保护服务
合伙人
毕马威中国

《数据安全法》正式实施已两年有余，各行业在落实数据安全合规要求方面已取得一定成效，但在金融行业的重要数据保护工作中，仍存在重要数据定义不清晰、安全管控要求不明确等困难。为解决这一难题，国家金融监管总局和人民银行近期加快了明确重要数据安全要求的速度，以便更有效地指导金融

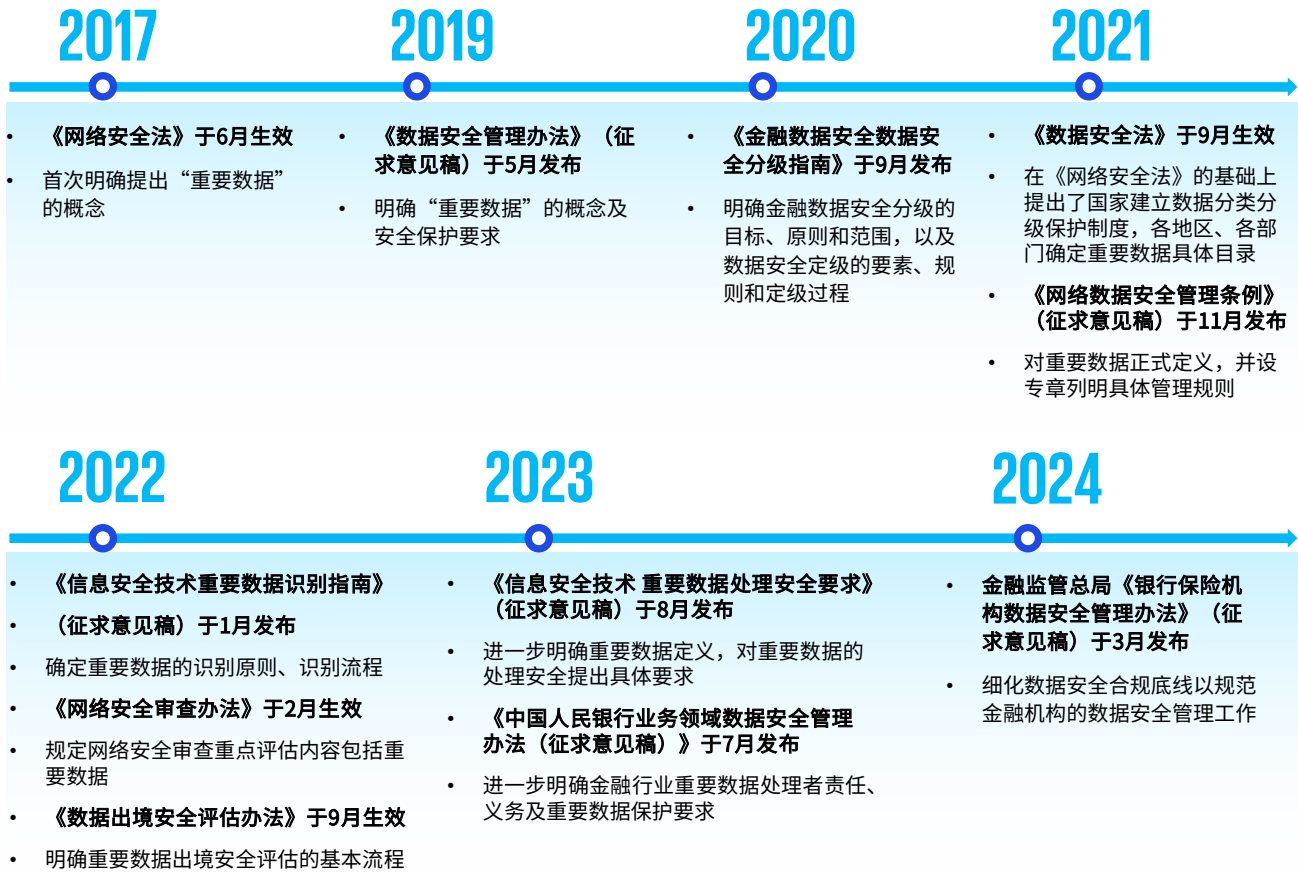
行业落实重要数据识别与重要数据安全管控工作。毕马威有幸为多家金融伙伴提供了重要数据保护咨询服务，并希望通过本文将服务经验分享让更多金融伙伴，以协助金融伙伴脱离重要数据保护困境、走上重要数据保护工作捷径。



重要数据保护痛点分析-重要数据的定义和要求仍未清晰

图1

重要数据相关监管发文



资料来源：毕马威分析

随着《网络安全法》首次提出“重要数据”的概念，金融行业一系列法规、标准陆续发布，提出了重要数据的定义和管控要求。2024年3月金融监管总局发布的《银行保险机构数据安全管理办法》（征求意见稿）根据数据的重要性和敏感程度，将数据分为**核心数据**、**重要数据**、**一般数据**三个安全级别，一般数据细分为**敏感数据**和**其他一般数据**。其中，重要数据是指特定领域、特定群体、特定区域或

达到一定精度和规模的数据，一旦被泄露或篡改、损毁，可能直接危害国家安全、经济运行、社会稳定、公共健康和安全。

尽管重要数据的概念在持续演变、国家金融监管总局和人民银行持续推出重要数据定义和安全管理的有关规定，但重要数据目录尚未明确、大多数金融机构对重要数据识别和管控落实仍不清晰，重要数据保护的挑战层出不穷、亟需推进和应对。

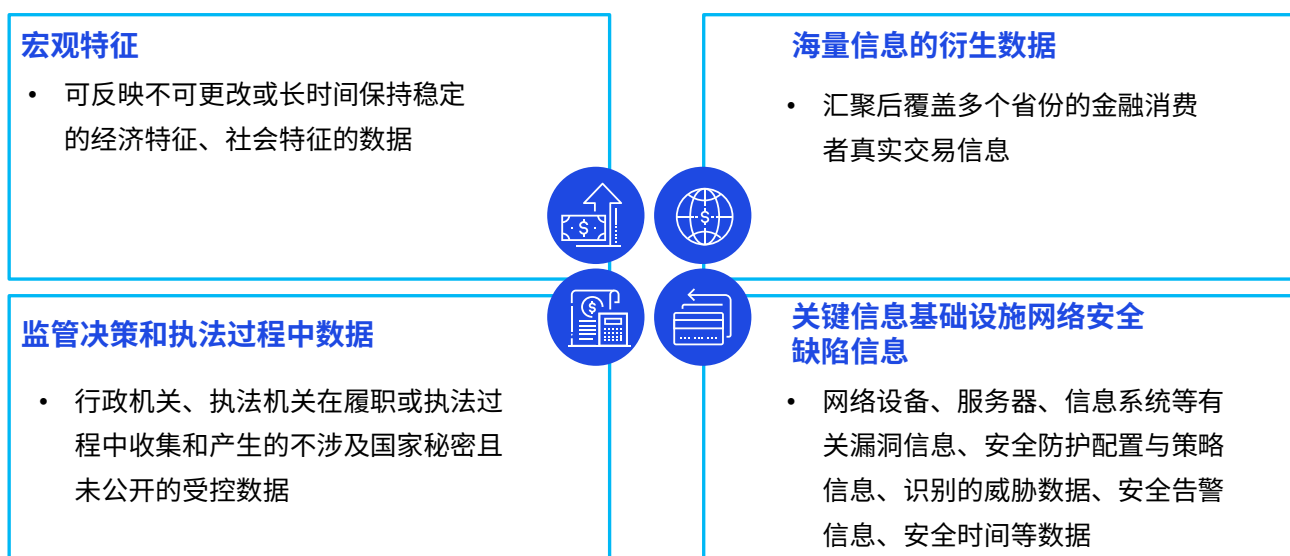
助力金融行业推进重要数据保护工作

厘清重要数据

从《金融数据安全数据安全分级指南》中重要数据定义和说明来看，宏观特征数据、海量信息汇聚得到的衍生特征数据、行业监管机构决策和执法过程中的数据、关键信息基础设施网络安全缺陷信息等几类数据可被识别为重要数据。

同时，基于对金融行业业务特色的理解，以及通过解读《银行保险机构数据安全监管办法》（征求意见稿）、《中国人民银行业务领域数据安全管理办法（征求意见稿）》等相关规定，征信业务信息、金融综合统计数据、疑似反洗钱信息等数据可能被定义为金融行业重要数据。

图2 金融行业重要数据的特点



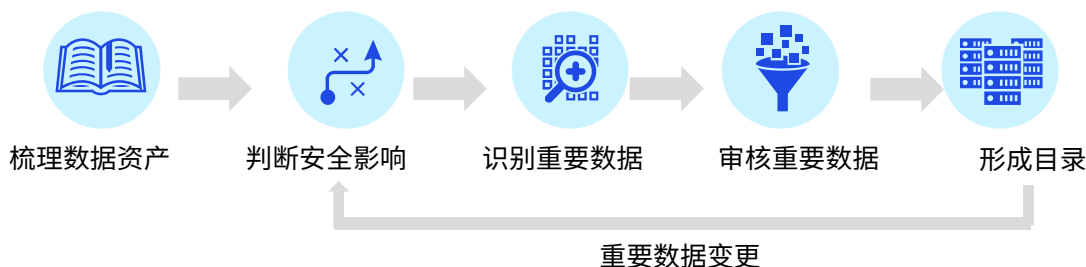
资料来源：毕马威分析

建立管理流程

基于金融机构实现数据赋能于业务的目标，通过对金融机构投资交易、风险管理、产品营销、运营管理、监管合规等全业务场景的梳理，识别涉及的重要数据类型并设计重要数据识别的管理流程。该流

程涵盖的重要数据目录能够帮助金融机构更全面地描述重要数据基本情况、更清晰地明确重要数据责任主体、更条理地标识重要数据的处理情况和安全管控情况。

图3 重要数据识别流程



资料来源：毕马威分析

强化特色管控要求

《信息安全技术重要数据处理安全要求》（征求意见稿）将重要数据处理安全要求分成数据运行与管理安全、数据处理活动安全、重要数据设施安全三大领域，覆盖组织与人员、重要数据识别、数据治理设施、供应链管理、应急响应、安全风险评估、监督管理等安全项，通过对安全项分析可知，较于一般数据，应确保重要数据得到更高的管控。

- 安全保护强度更严格。如承载重要数据的系统应符合网络安全等级保护（等保）三级要求，并通过等保三级认证。
- 管理制度更全面。如重要数据处理者应建立保密审查和保密审查责任追究制度，明确数据保密审查的具体责任。
- 合规要求更多。如重要数据处理者若向境外提供重要数据，应向国家网信部门申报并通过数据出境安全评估，在申报中明确采取的技术和管理措施，并接受和处理数据出境所涉及的用户投诉。
- 法律义务更重。如重要数据处理者应制定配合主管部门或执法部门进行重要数据安全监督检查的流程和规范，明确自身权益保障要求、配合义务等事项；如在有关部门发现重要数据处理活动存在较大安全风险时，根据要求采取暂停用户注册、修改算法等防止风险扩大的措施。

此外，我们认为金融行业在重要数据保护工作的推行中，应关注以下几点：

借助数据治理工具实施数据安全策略，以及通过技术手段监测重要数据资产以及时发现潜在的安全隐患；

基于已建立的数据安全管理体系或已开展的数据安全工作，落实重要数据处理的特色要求和安全管控能力建设；

开展年度重要数据安全风险评估，及时掌握重要数据处理活动全流程管理和技术措施的执行情况及其有效性；

向境外提供重要数据前，向网信部门申报并通过数据出境安全评估。

作为潜在的重要数据处理者，基于重要数据目录和安全管控要求尚未清晰的现状，金融行业需持续观望监管动态，与此同时，应协同业务部门共同开展业务流程梳理做好重要数据目录和流程制定的准备工作，重点关注重要数据的安全合规要求和法律义务，统筹评估和提升自身的数据安全能力。

特别鸣谢：感谢李玲玉、王昊远对本文作出的贡献。



智能风控： 护航金融市场业务高质量发展



杨权林
金融市场业务和市场风险管理
主管合伙人
毕马威中国



周涵
金融风险咨询服务
总监
毕马威中国

伴随宏观经济承压，信贷业务息差不断收窄，银行对于金融市场业务的收入和利润贡献愈发倚重，因而对应的风险管理能力建设也是应有之义。

在此背景下，结合近5年国内60家商业银行经营⁴⁶数据，本文梳理了我国商业银行金融市场业务概况，并基于毕马威金融市场业务管理方案以及领先实践，提出金融市场业务高

质量发展的管控方案。针对金融市场业务的风险管控，在传统市场风险管理的基础上，部分领先银行正在探索金融市场业务风控领域的“数字化、智能化”建设，通过制定3到5年的实施规划，将风险管控深入具体业务场景，提升金融市场业务的全面风险管理能力。

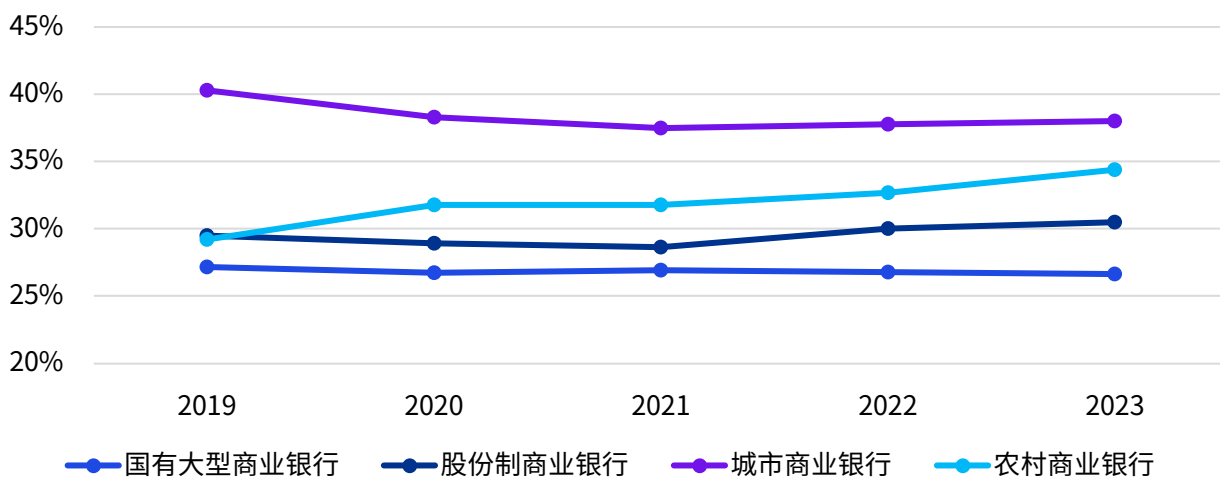
⁴⁶ 样本商业银行包括：6家国有大型商业银行、12家股份制商业银行、29家城市商业银行以及13家农村商业银行。

金融市场业务概况

金融投资规模持续增长，在总资产中的占比呈上升趋势

2023年末，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资在总资产中的占比分别为26.66%、30.50%、38.02%和34.41%，其中股份制银行、城商行及农商行金融投资较去年末上升0.5、0.25和1.71个百分点；国有大行下降0.12个百分点。

图1 金融投资占总资产比例

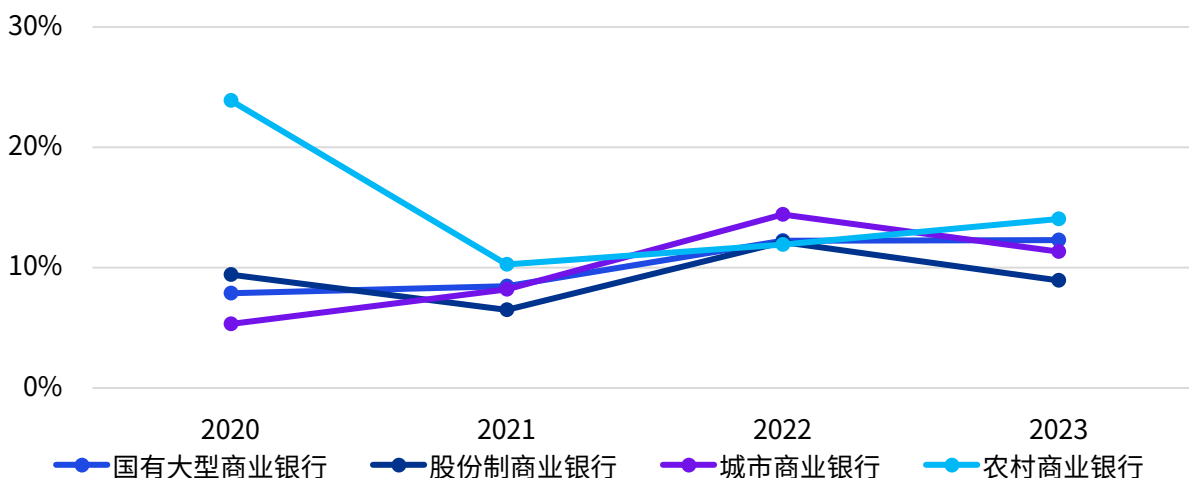


数据来源：Wind, 毕马威分析

金融投资规模增速及其相关损益对净利润的贡献上升显著

2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资增速分别为12.27%、8.94%、11.32%和14.05%，其中农商行金融投资增速较去年末上升显著。

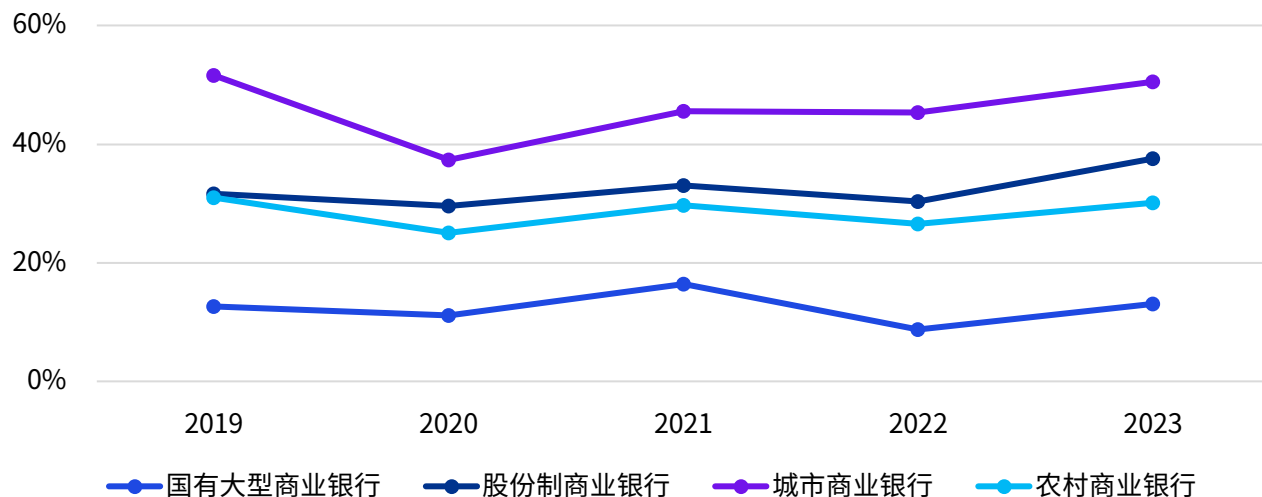
图2 金融投资增速



数据来源：Wind, 毕马威分析

2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资相关损益在净利润中的占比分别为13.12%、37.61%、50.52%和30.15%，占比较去年分别上升4.37、7.20、5.20和3.56个百分点。

图3 金融投资相关损益占净利润的比例

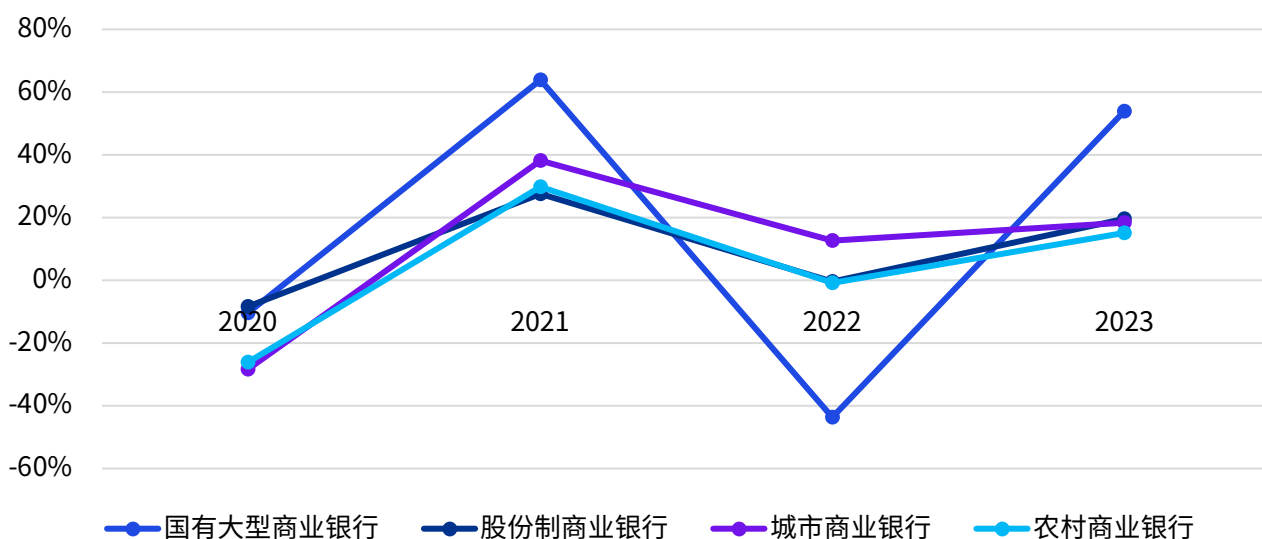


数据来源：Wind, 毕马威分析

金融投资相关损益增速较快，公允价值变动损益对整体收益影响较大

2023年度，国有大行、股份制银行、城商行及农商行金融投资相关损益增速分别为53.90%、19.64%、18.26%和15.05%，大行金融投资收益增速较快，主要归因为公允价值变动损益。

图4 金融投资相关损益增速



数据来源：Wind, 毕马威分析

金融市场业务智能管控方案

针对金融市场业务的风险管控，在传统市场风险管理的基础上，部分领先银行正在探索金融市场业务风控领域的“数字化、智能化”建设，通过制定3到5年的实施规划，将风险管控深入具体业务场景，提升金融市场业务的全面风险管理能力。具体而言，智能风控领域可以从交易风险防控、损益精细化分析、组合管理与归因分析等方向开展探索。

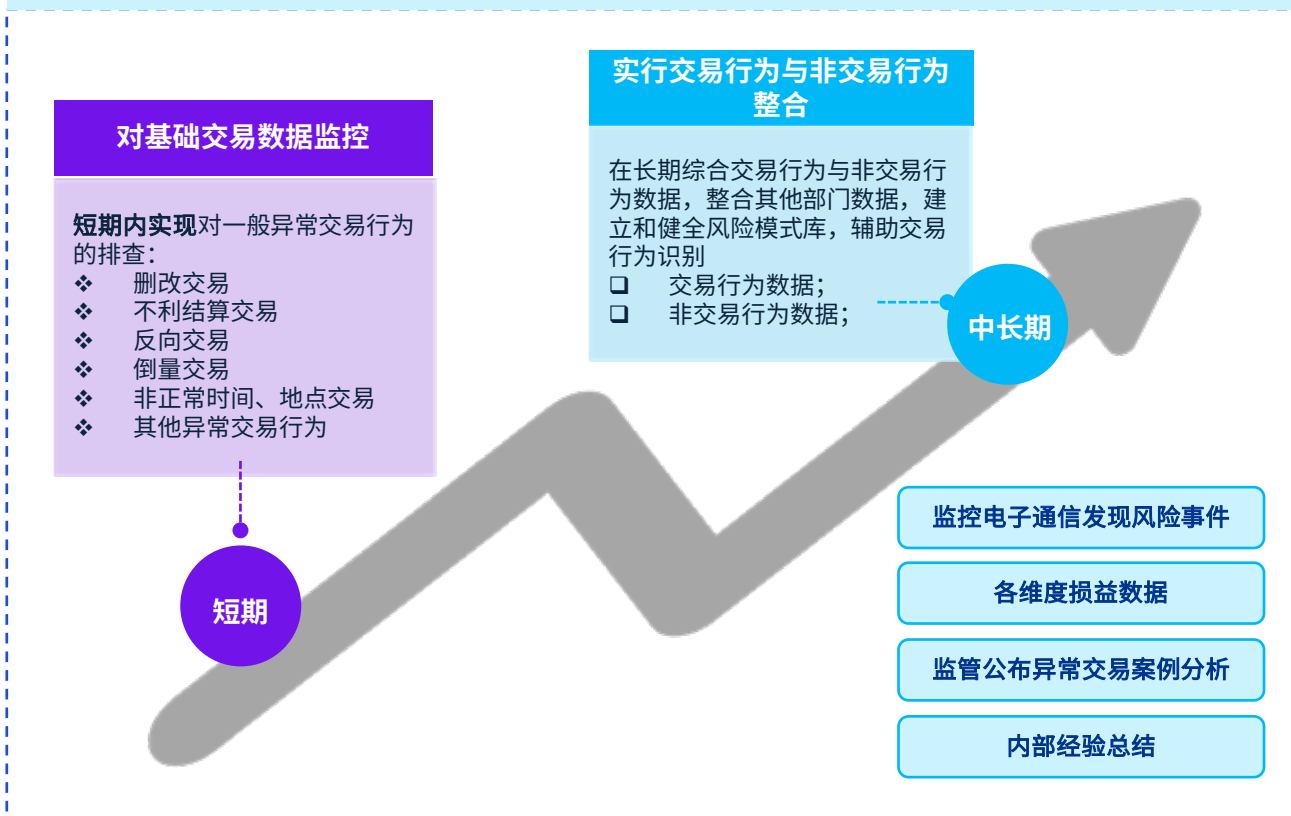
➔ 1. 交易风险防控

金融市场违规交易操作会扰乱市场秩序、传递错误信息、形成利益输送和舞弊，因此一直以来都是监管当局的重点监控打击对象。为应对违规交易行为，监管机构和行业协会不断细化相关规则，从工作机制、管理方法等方面对参与机构提出了更高的管控要求。

与此同时，监管机构和行业协会近年来也不断查处相关违规行为。例如中国银行间市场交易商协会官网通报了多起债券代持、倒量交易等违规行为，并给予相关机构通报批评、警告甚至暂停业务权限等处分；证监会与国家金融监督管理总局（原银保监会）等金融监管机构也针对异常交易行为进行了公开处罚。

有鉴于此，领先同业纷纷完善交易管理与监控机制，全面覆盖管理框架、手段、流程及系统平台建设，从而强化业务风险管控能力。起步阶段，交易风险管控往往基于现有业务场景，设置固定的交易筛查规则，及时甄别问题交易，并向业务部门了解发生原因，从而形成管理闭环。进阶阶段，银行往往已经积累了足够的异常交易数据，有能力采用机器学习等先进技术手段，由机器对相关规则进行学习，并自主化筛查异常行为，降低对规则或人员经验的依赖。

交易监控实施规划

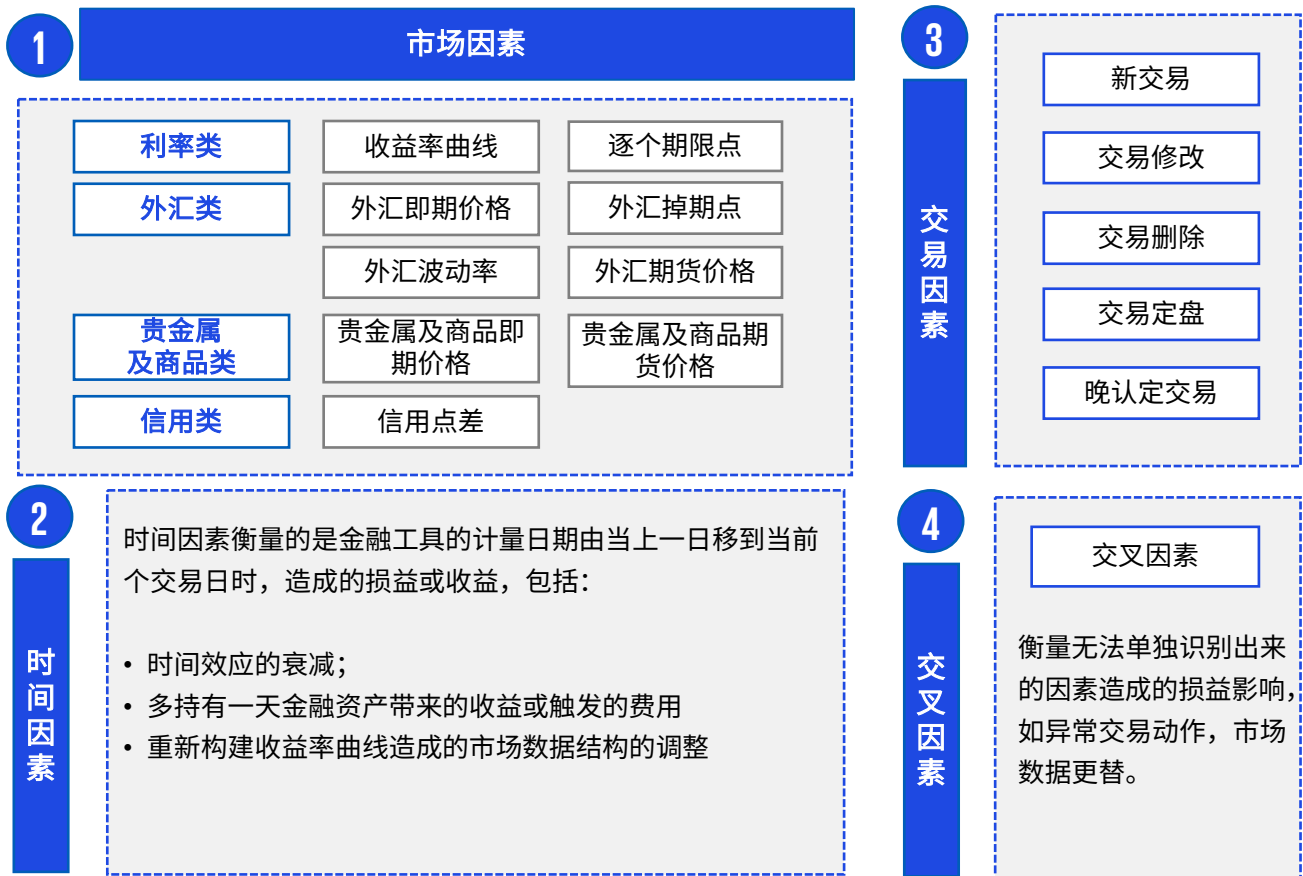


资料来源：毕马威分析

2. 损益精细化分析

精细、准确的实际损益结果是金融市场业务进行决策的基础。但在传统的市场风险计量框架下，往往仅能通过计量模型获取理论损益。而后台运营或财务部门的损益核算通常以科目为对象，无法细化到交易层面，进而难以支持按照交易员、交易组合、

交易产品、交易策略等维度的灵活分析与下钻，不能满足金融市场业务的精细化管理需要。因而，近年以来，领先同业在持续探索交易层级的实际损益计算，并对实际损益结果进行进一步下钻，分析不同风险因子、交易行为的损益贡献度，具体分析框架如下图所示：



资料来源：毕马威分析

损益精细化分析的主要应用方向是，结合不同业务品种的交易策略，判断交易结果与策略是否保持一致、损益结果是否实现了策略预期，进而辅助下一年的风险管理策略、业务策略和损益目标决策。例如针对期限或品种的套利策略，损益实现是否来自于不同期限或品种的价差；做市或代客业务损益是否主要来自买卖价差；组合收益与市场指数或平均收益水平是否可比等等。从风险管理的角度，能够监控业务盈亏与策略的匹配情况，结合该策略面临的风险状况，综合评估其风险调整后的收益是否合理，决策下一年向各业务策略分配的风险或资本资源；从业务支持的角度，根据损益实现与业务策略

的匹配情况，判断银行擅长的业务领域，结合可在该领域开展的业务量，以及风险或资本资源，制定下一年的业务计划。

损益精细化分析对于数据和系统提出了较高要求。一方面为了保证实际损益精细化拆解后的结果与财务核算结果的一致性，需要开展业务对账、估值核对等基础数据的比对和差异分析工作，工作量大、细节繁琐，且需要前后台不同部门的密切配合；另一方面，需要调用估值引擎测算不同风险因子变动下的损益贡献，系统需要支持大批量的情景估值任务处理，且需要保证结果的准确性，因而实现该功能需要较大的信息科技资源投入。

3. 组合管理与归因分析

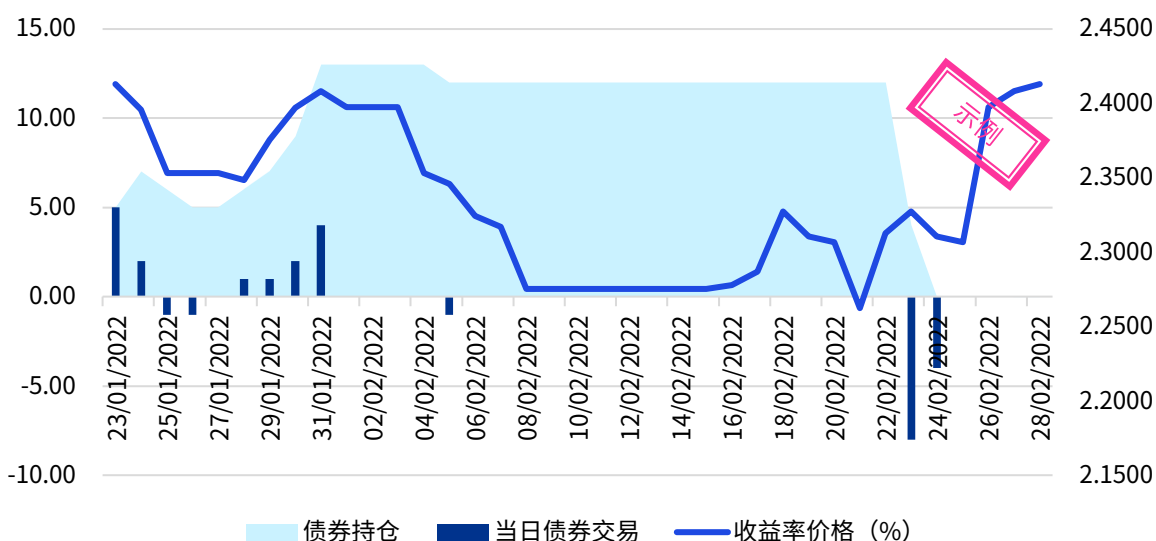
组合管理与归因分析的核心是，对银行金融市场业务的持仓、交易、风险、损益情况与市场情况进行融合分析，理解银行业务、风险与市场走势的关联关系，通过观测趋势走向，对业务指标进行多维下钻和变动归因，更加密切地追踪业务情况变化，提供及时有效的风险和业务管理决策支持。

组合管理需要通过可视化图表相结合的方式实现，从而给风险管理人员和业务人员提供更为直观、

有效的管理信息。在方案设计方面，需要结合银行自身的业务策略、数据可得性、数据积累情况和数据质量情况，提炼对银行最为有效的管理和分析维度。在系统实施方面，需充分理解业务设计逻辑，才能达到满足业务应用的目标。因而组合管理的功能实现，对业务与系统结合能力提出较高要求，并且需要在日常使用中，对数据和系统情况进行持续、密切跟进，否则可能造成开发成果不可用。

以下为组合管理功能的实现案例：债券策略持仓回溯分析。

图5 债券策略持仓回溯分析图例



- 选择策略观测时间区间，以及策略持仓范围后，平台日使用图例展示市场数据与策略持仓的变动情况，用以分析业务部门采用的投资策略，以及是否在合适的时点建仓及平仓。

资料来源：毕马威分析

归因分析需要针对银行关注的各类业务和风险指标，根据其各自的业务逻辑，实现多维度的下钻以及对其成因的分析。例如针对VaR指标，归因分析应支持时间序列展示，查找是否有跳变和异常；针对选定日期的VaR值，支持打开损益序列，定位对应的

情景损益；支持对该情景损益按照组合或交易维度进一步下钻，并关联至相关的交易数据、市场数据，从而实现对VaR指标变动的溯源归因。关键风险指标的归因分析逻辑具备通用性，但不同银行实施时，需结合具体业务场景进行分析，从而切实贴合银行的业务管理需求。

特别鸣谢：感谢陶进伟、钱少俊、李成对本文做出的贡献。



合规主动作为：

积极应对监管变化，培植合规竞争力



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



靳蓓

金融业治理、合规与风险咨询服务
副总监
毕马威中国

现状与趋势

自国家金融监督管理总局（以下简称“金融监管总局”）成立以来，持续释放严监管信号，商业银行合规管理正在面临日益增长的压力。

一是监管力度持续加大，“机构+人员”双罚制趋势显著。本次机构改革中金融监管总局下新设稽查局，不设任何抽查比例、检查覆盖率等要求，重点针对特定领域特定事件的重大风险，力求实现金融风险的实质性压降。金融监管总局多次强调要坚决做到“长牙带刺”，严肃查处“关键事”“关键人”“关键行为”，真正把板子打准、打痛。与之呼应的是，2023年银行业机构及从业人员收到的监管处罚罚单数量高达6,269张，罚没金额近30亿元，创历史新高。处罚事由也愈发精细化，触及“金融消费者权益保护部门没有足够的人力独立开展工作”“制度违反监管规定”等总行管理机制方面的深层问题，也涉及“对实际无贷款利率避险需求的客户提供代客LPR利率互换业务”“支付社员机构的金融市场业务综合收益低于同档次市场平均利率”等业务运营的细节违规事项。

二是监管手段不断升级，监管精细度持续提升。随着EAST系统的持续应用以及数据质量的强化治理，金融监管工作的数字化水平也在不断提升。多地监管机构将数据分析与模型监测结果应用于风险识别、市场准入、高管任免、处罚问责等方面，并将EAST数据与银税、法院、舆情、房产交易等系统互通，有效实现穿透式监管。在最新发布的《国家金融监督管理总局行政处罚裁量权实施办法》（国家金融监督管理总局令2024年第5号）中，对处罚时效、裁量阶次、责任人认定等方面均进行了细化规定。例如对于“同一责任主体受到行政处罚或者被责令改正后五年内，再次实施违反同一性依据的同一类违法行为的”、“多次实施违法行为，违法行为持续时间长，涉案金额大或者违法业务占比较大的”等情形，将从重处罚。

《实施办法》要求对于监管规则、监管处罚、问题整改等方面的管理更趋精益化。如何能够在新规框架内，有效建立问题管理机制，通过违规点、风险点溯源监管规则与内部制度，前瞻性的预判、压降处罚引发行业高度关注。4月8日，国家金融监督管理总局县域监管支局统一挂牌，标志着金融监管总局系统“四级垂管”架构正式建立，未来监管实质工作将更加深入县域。商业银行合规职能架构及工作机制亦需相应调整。

风险与挑战

随着监管环境的持续变化，银行合规管理面临来自“量、质、效”的多重压力与挑战，需要及时、快速、准确地跟进监管规则、监管处罚、政策导向等方面的变化，识别合规风险并积极主动应对。此外，预计未来监管强度将持续提升，监管和检查方式亦将发生显著变化，例如频率更高、反应更快、问题分级治理、整改要求更迅速等。越来越多的银行意识到，当前的合规及风险管理模式难以有效应对管理需求，实现目标价值，合规管理体系、工作流程、协同机制均面临考验。同时，降本增效下，合规资源面临紧平衡，机械地层层加码易导致目标移位、动作变形，如何在“加法外做减法”，以保持合规职能高效、高质运转，也是商业银行面临的重要挑战。

商业银行面临的另一显著挑战来自于缺陷整改有效性方面。在金融高质量发展与中小金融机构改革化险的背景下，针对无法及时补救的问题，已识别的“薄弱环节”，或“屡查屡犯”、日益严重的缺陷，监管机构将实施愈加全面和严厉的监管，包括限制机构发展及必要的资产剥离等。这些问题不仅会带来声誉风险，亦会影响其他监管机构对该银行的态度与监管力度。此外，监管机构施加的要求或限制可能增加其市场竞争有关的业务风险与战略风险，陷入负面连锁效应。

近期监管机构反复强调，业务发展要以机构自身合规风控能力为支撑，“看不清管不住则不展业”。合规能力已经从中后台的保障型能力，逐步演变为支持机构稳健运营，支撑业务增长发展的“合规竞争力”。

行动建议

为应对上述风险与变化，商业银行需要一方面结合监管体系变化、新规要求、处罚态势、趋势导向等，重新审视自身合规组织架构、管理体系、合规文化、合规能力以及三道防线协同能力等，以前瞻性的视角培植企业级的合规竞争力。例如，为适配县域层级合规工作深化，需快速优化工作机制，合规触角更加深入二级分行、支行、网点层面；面对监管识别问题或潜在合规风险，需快速、准确调取分析业务与管理数据，协同有关部门在既定时间高质量反馈核查结果并拟定整改方案等。

另一方面，在提升缺陷整改有效性方面，需结合已暴露的问题与业务发展需要，评估现状并投入相应资源，建立可持续的流程以系统性地管理和缓释合规风险，避免“救火扑火”式的被动牵引，以管理机制和动态调优主动应对不断变化的监管挑战。例如在健全的法规变革管理清单和流程基础上，动态地将法规要求和监管机构期望设置在风险评估和风险控制中，通过常态化的合规监测以保持管理实务和监管趋势的一致性。并将监管问题整改纳入动态风险评估之中，明确界定风险所有者和解决责任人，以及其中的关键挑战等，促进合规管理的良性循环。

此外，为在精益合规基础上合理做好合规减负，建议商业银行探索数字化、智能化的合规及风险管理模式，升级系统和工具，夯实数据基础。从国际实践来看，美国上市公司会计监管委员会（PCAOB）在计划修订的审计准则中也强调，企业需建立完整且动态更新的监管规则库，并将其映射至流程与控制措施，以实现持续的合规风险评估。多家国内银行也在尝试建立监管情报站，引入结构化、标签化的监管规则及处罚数据，结合中央关于释放数据要素价值的倡导，将监管数据与银行业务管理场景深度融合，赋能三道防线的日常管理工作，包括用于机构与人员管理，操作风险管理、合规管理、内部审计等方面，以期实现科技手段提升合规响应的敏捷性，辅助合规人员减少重复低效工作、聚焦重点，释放合规资源效能。

特别鸣谢：感谢陈希、张皓楠、史东浩、赖恺靖和马秋宇对本文做出的贡献。

11

出海扬帆，行稳致远： 境外监管合规的挑战与应对



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



靳蓓

金融业治理、合规与风险咨询服务
副总监
毕马威中国

现状与趋势

自2019年《关于加强中资商业银行境外机构合规管理长效机制建设的指导意见》发布以来，商业银行境外合规环境已发生深刻变化。一方面，国际监管环境持续从严态势，全球监管新规不断出台，监管机构执法力度不断加强，大额罚单频出，商业银行境外合规管理难度、管理成本与资源挑战逐渐上升。另一方面，随着全球经济增速放缓，叠加后疫情时代的影响，地缘政治冲突与摩擦不断，全球范围内“逆全球化”潮流与贸易保护主义纷纷抬头，不仅欧美成熟市场合规挑战频出，新兴市场合规态势亦不容放松。

从市场变化与业务发展来看，在“一带一路”倡议推动下，我国企业的国际化步伐在不断加快，同时由于国内产业升级与经济改革推动，不少企业纷纷谋求“出海”，一些金融科技公司在积极布局海外业务，业务出海必将在未来催生更多海外金融服务需求，带动金融服务的出海。同时，近期金融工作会议等提出并强调“金融强国”，维护境外金融资产安全亦是商业银行，特别是全球化运

营的大型商业银行与开展国际业务的商业银行肩负的责任。如何在复杂多变的国际形势下，做好做强境外合规管理，支持中资企业走出去，稳健运营与发展，是商业银行关心的课题。

风险与挑战

近期境外合规风险挑战呈现三个特点：一是合规呈现工具化、武器化苗头。部分国家利用合规以期实现保护本土企业、服务国家对外战略或变相征收等目的，面临摩擦与冲突时，合规往往变成第一道战线。某些国家利用“长臂管辖”法律体系，通过联合执法、国内法域外适用等手段对境外机构母国总部以及集团成员施加影响。由此产生的合规风险呈现不确定性、难以预期等显著特征。二是合规主题不断丰富，紧迫性与重要性呈现分层。例如境外机构普遍面对劳务用工、税务合规、出口管制与经济制裁、隐私与数据保护、反洗钱、国家安全审查、反腐败等合规主题。在反腐败等基础合规领域，联合国、经济合作与发展组织（OECD）、世界银行、

国际货币基金组织（IMF）、透明国际等国际组织与金融机构，制定了一系列相关规定，形成了具有一定国际通用性的合规标准。许多组织成员国家与世界各大多边发展银行签署了相关协议。此类不当行为可能面临交叉制裁与更广泛的声誉传染。而隐私与数据保护、国家安全审查、加密货币等热点领域，欧美监管机构近期亦密切关注。其他区域则根据不同的立法完善与经济发展阶段呈现不同的合规重点。三是合规压力点在不同市场呈现分化态势。例如地处欧美发达国家的境外机构除面临合规体系完备性与合规资源充足性的监管挑战外，细节合规性方面亦面临严格考验。东南亚新兴市场的境外机构则面临政策变化与执法尺度的挑战等。

从商业银行自身来看，根据机构规模与发展阶段不同，商业银行面临的境外合规挑战与管理重点亦呈现差异化。例如，大型商业银行全球化布局已相对成熟，并正在根据国际形势与自身战略变化阶段性地收缩、调整、或扩张业务布局。中小型商业银行则选择在目标东道国申设、并购机构的方式发展海外业务，亦或通过代理行拓展并完善海外业务服务能力。而根据机构定位、监管期望、自身业务特征的不同，大中小型商业银行提升境外合规管理能力的目标与实现路径亦有不同。

行动建议

为适应新形势下的合规环境，建议大型商业银行为应对国际监管趋严、长臂管辖的挑战，响应“金融强国”建设目标，在集团合规体系搭建与合规标准制定方面，对标国际标准主动作为，在设计层面优化完善，逐步积累制度优势，增强国际竞争力和影响力，并积极参与国际金融体系重塑与治理改革。

在合规运行层面，大型商业银行与中小型商业银行为均需根据属地机构面临的环境特点与合规挑战甄别合规管理重点，合理配置合规资源，做好母国、属地东道国、国际组织与第三地要求遵循的多层次合规。同时，需特别做好基础领域合规，明确底线与红线，不丢“基础分”；重视合规热点与重点，关注同业监管处罚与风险事件，及时感知合规风险与环境变化，敏捷应对；将合规风险管理与声誉风险管理充分结合，在合规风险事件暴露初期主动应对，避免酿成声誉风险事件，扩大不良影响。

此外，建议商业银行在机构布局，特别是新设机构时，关注由业务风险和政治风险演变的潜在合规风险，除充分评估当地经济金融环境外，亦需关注目标东道国的国家友好度、与存在摩擦国家的友好度、与我国贸易往来及在华投资情况等，以及自身业务风险、客户行业与技术风险、第三方风险等，以全面、充分地识别潜在合规风险，前瞻性地制定合规管理预案。

特别鸣谢：感谢陈希、张皓楠、史东浩、赖恺靖和马秋宇对本文做出的贡献。





处置方式优化：

不良资产处置以及风险化解、重组重整的趋势及策略



何巍烨
金融业重组咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



兰棠舰
金融业重组咨询服务
合伙人
毕马威中国

引言：困境重组投资热度提升，银行不良资产风险化解新命题

2024年一季度以来，部分制造业、房地产开发、园林绿化等企业的债务风险仍在发酵，不良风险尚未完全释放，银行面临的不良挑战依然存在。

毕马威重组重整及特殊资产团队自上世纪九十年代开始，一直在我国的特殊资产投资、风险化解领域扮演着重要角色，在行业内有着良好的声誉。在大型重组领域，毕马威所主导、参与的各类型重组重整项目总债务规模合计超四万亿元。作为金融债委会、投资

人、监管机构聘请的财务顾问，毕马威在维护金融债权人利益、防范投资人特殊机会投资风险、协助化解地方金融风险方面业绩斐然。

我们观察到，在经济增速下行期，越来越多的大型企业开始寻求通过重组重整的方式来化解债务危机，以期恢复企业发展。同时，部分投资人也逐渐将参与大型企业尤其是上市公司的重组重整投资视为发掘优质投资机会的重要途径。这些趋势为银行债权人带来了新的挑战 and 机遇。相较传统转让为主的不良资产处置方式，对正在进行重组重整的风险债权，银行需要及时调整策略，积极跟进市场趋势，探索在重组重整过程中实现自身利益的最大化，向不良资产要效益。

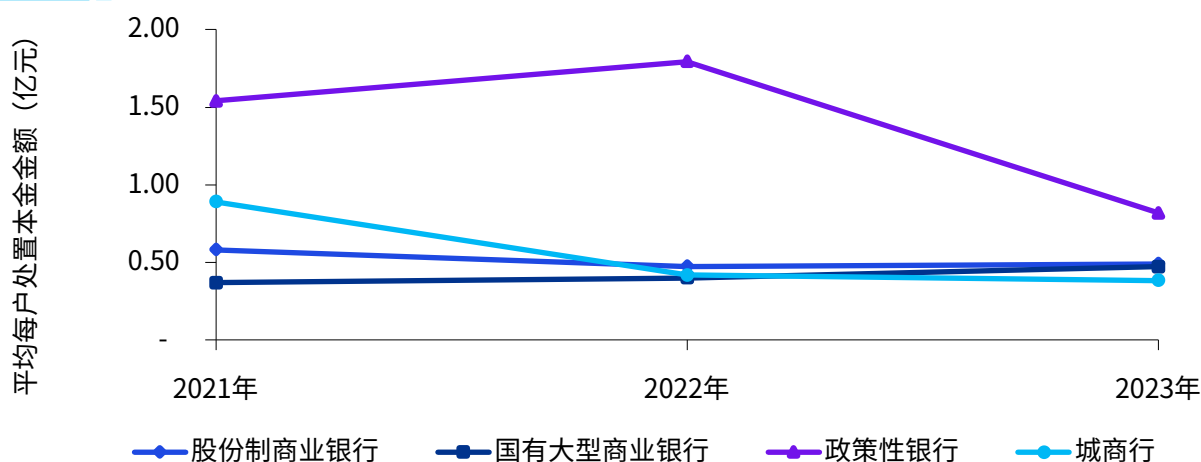
2023年度银行不良资产处置情况回顾

面对不良资产挑战时，银行通常通过自行清收、批量转让、债务重组以及资产证券化等路径以优化资产质量、减少潜在风险。不良资产的转让市场因其涉及的资金规模大、参与主体多、影响范围广而长期为业界所关注。不良资产转让主要包括对公不良贷款批量转让、对公不良贷款单户转让以及个人不良贷款批量转让。根据金融监管总局⁴⁷披露的信息，2023年银行业金融机构处置不良资产为3万亿元，处置规模维持相对稳定。以下结合银登中心公开披露的数据以及毕马威经办的不良资产处置情况对2023年金融机构处置不良资产的整体情况进行概述。

对公不良贷款批量转让——单户本金规模及处置回收率均呈下降趋势

在单户平均本金规模上，除国有大型商业银行保持稳定外，其余类型银行均出现不同程度的下降。其中以政策性银行及城商行的单户平均本金水平降幅较为明显，侧面反映部分类型银行的批量转让处置重心从不良贷款金额较高的债务人逐渐转移到金额较低的债务人上，部分大额单户不良或更多考虑采用其他方式进行处置。

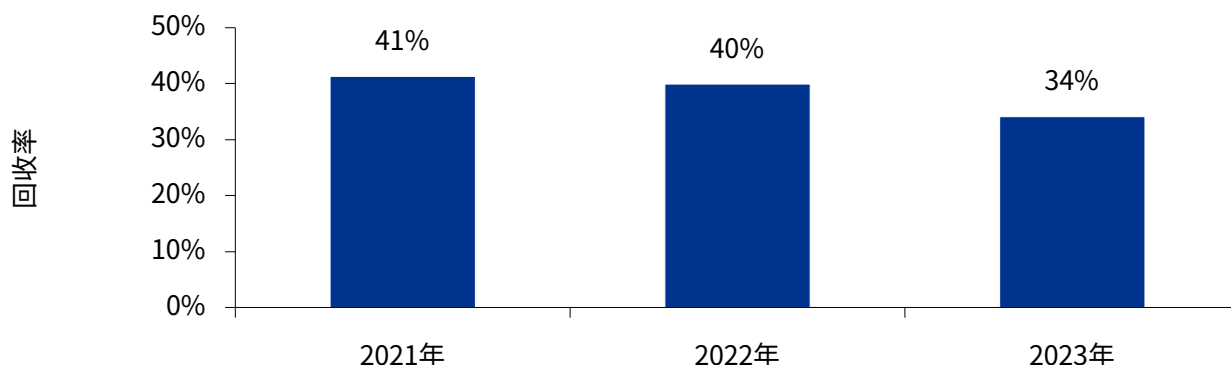
图1 毕马威参与一级市场不良贷款每户平均本金情况的部分样本统计



数据来源：毕马威2021年至2023年参与对公不良贷款转让交易数据

从回收率来看，对公不良贷款批转回收率呈现逐年下降的趋势，从2021年的41%下降到2023年的34%，反映部分银行通过对公批转方式处置回报减少。

图2 毕马威参与一级市场不良贷款转让回收率部分样本统计



数据来源：毕马威2021年至2023年参与对公不良贷款转让交易数据

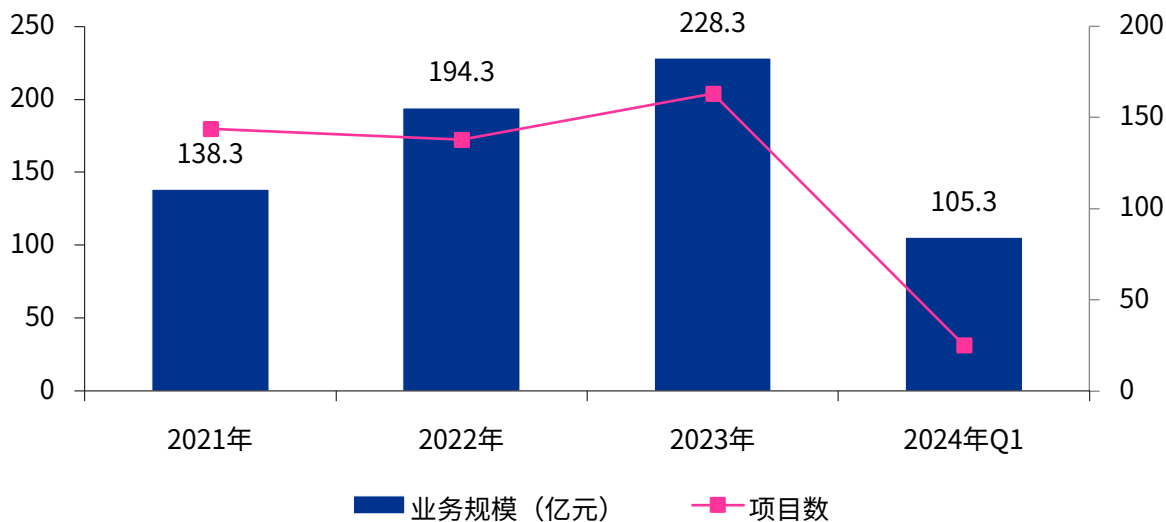
⁴⁷ 数据来源：2022年及2023年《中国金融稳定报告》

对公贷款单户转让——整体规模扩大，但高回收率成交比例下降

自2021年试点开放以来，对公贷款单户转让业务成交规模持续攀升，2023年对公贷款单户转让规模为228亿元，涉及163个项目，较2022年转让规模194

亿元，增长约17%。从转让业务规模及转让项目数量来看，2023年为试点3年之最。而2024年第一季度，业务规模为105.3亿元，达到2023年全年46%，预计2024年全年的对公单户转让规模将再创新高。

图3 试点开放以来对公单户转让情况

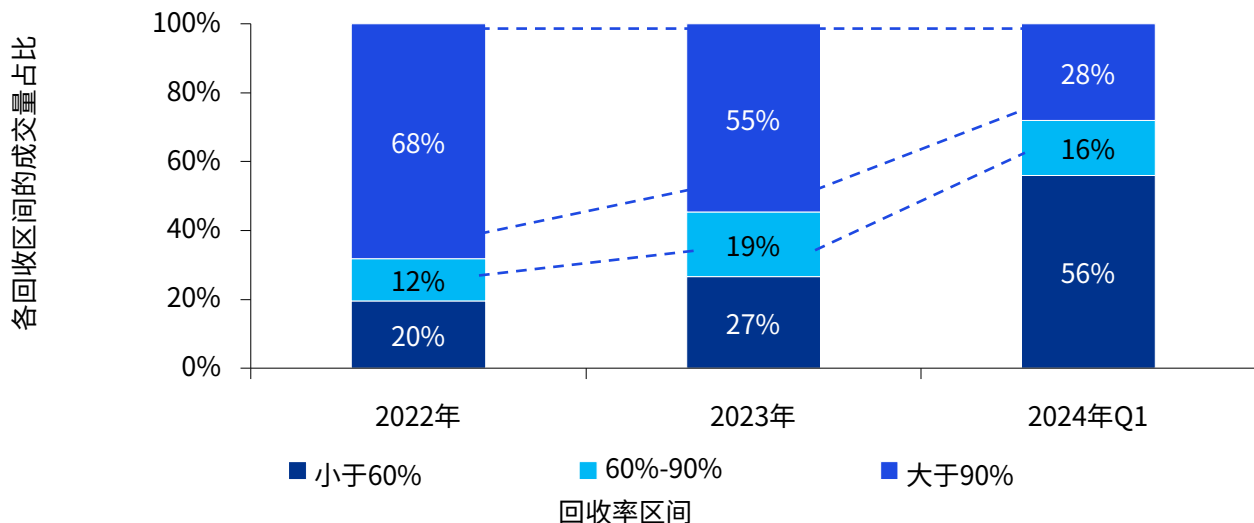


数据来源：银登中心2021年-2024年第一季度各季度《不良贷款转让试点业务统计》

2023年，对公贷款单户转让成交价仍然较高，约有55%的项目的本金回收率大于90%。但对比2022年，2023年的高回收率项目数量略有回落，而中位及低位回收率项目数量则呈上升趋势。

2024年一季度，各回收率区间的项目情况延续2023年的趋势，高回收率的项目数量占比继续下降，中位及低位回收率项目数量占比持续上升。

图4 近两年对公贷款单户转让各回收率成交占比



数据来源：银登中心2021年-2024年第一季度各季度《不良贷款转让试点业务统计》

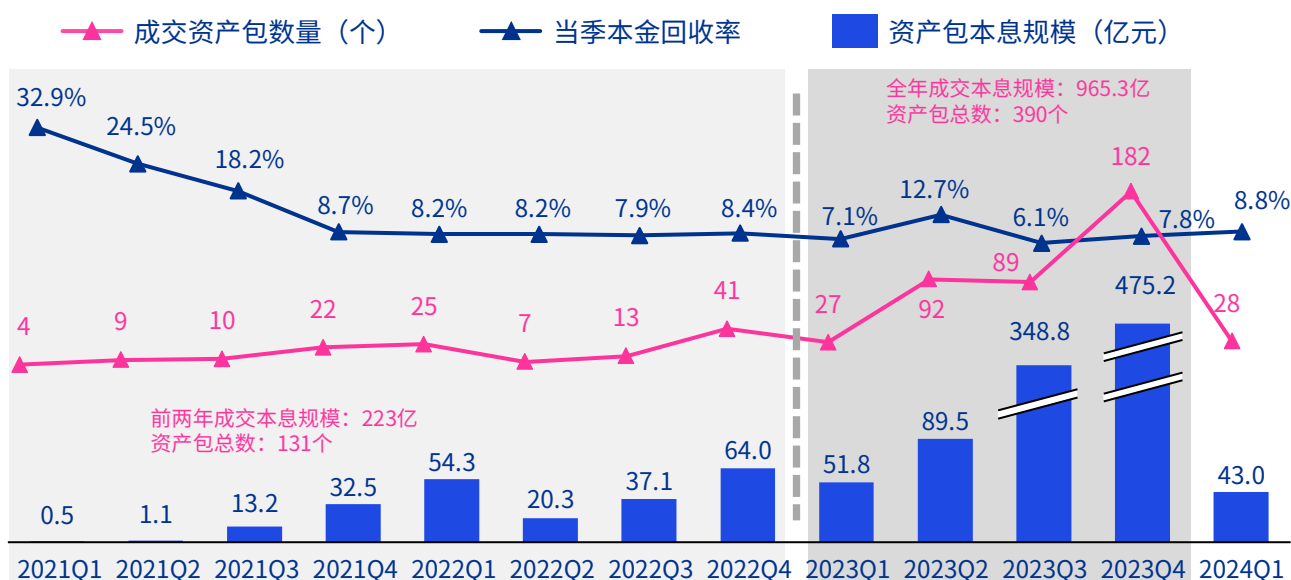
个人不良贷款批量转让——市场扩容显著，交易价格均值回归

自2021年试点开放以来，个贷资产包交易量逐年增大，2023年呈爆发式增长，达到试点以来最高值。2023年全年成交资产包本息规模合计约965.3亿元，约为前两年总规模的4.33倍；全年成交资产包数量

为390个，约为前两年总数量的3倍。而2024年一季度成交资产包本息规模为43亿元，成交资产包数量为28个，分别占2023年全年的4%及7%。

自试点开放以来，个贷批转包的本金回收率从2021年高位回落至近两年平均约8%的水平，资产包成交价格与资产包账龄存在较大程度的正相关。

图5 2021-2024Q1年各季度成交个贷资产包规模概览

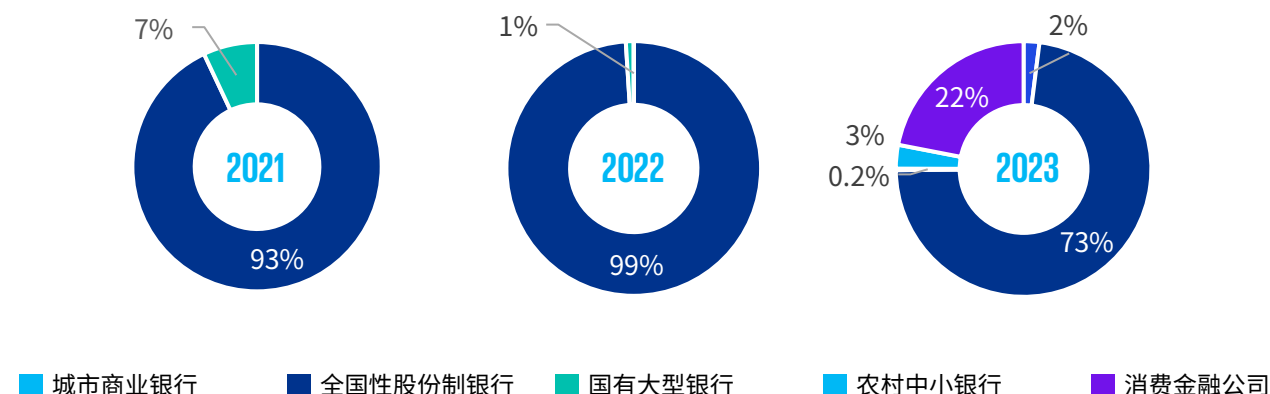


数据来源：银登中心2021年-2024年第一季度各季度《不良贷款转让试点业务统计》

试点以来，全国性股份制银行是个人不良贷款批量转让业务的主力，而国有大型银行的转让规模市场占比则在逐年下降。随着2022年底转让方范围进一

步扩大后，城市商业银行、农村中小银行及消费金融公司开始加入个贷批量转让供应市场。

图6 试点以来各类型出让方资产包本金占比



数据来源：银登中心2021年-2024年第一季度各季度《不良贷款转让试点业务统计》

2023年度重组重整市场情况回顾

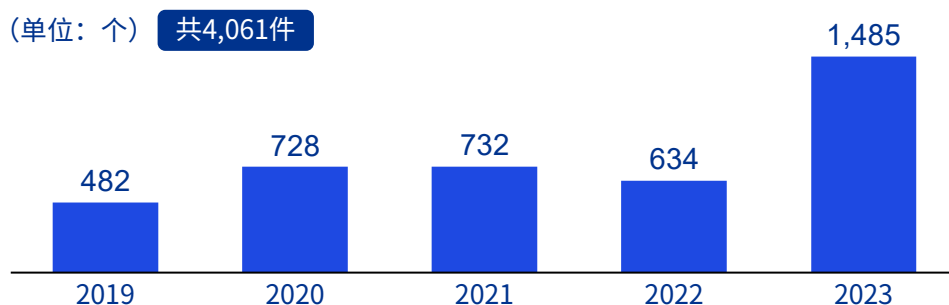
➔ 破产案件审理情况

最高人民法院年度工作报告显示，2019-2023年，全国法院共审结4,061件重整案件，近5年重整案件

审结数量呈上涨趋势。其中2023年审结破产/和解案件数量大幅上涨，审结破产重整/和解案件1,485件，762家陷入困境企业成功重整，盘活资产8,790亿元，11.8万名员工稳住就业。

图7

近5年全国法院审结破产重整案件数量



数据来源：历年最高人民法院工作报告、全国法院司法统计公报，其中，2023年数据包含审结破产重整及和解案件。



➔ A股上市公司破产情况

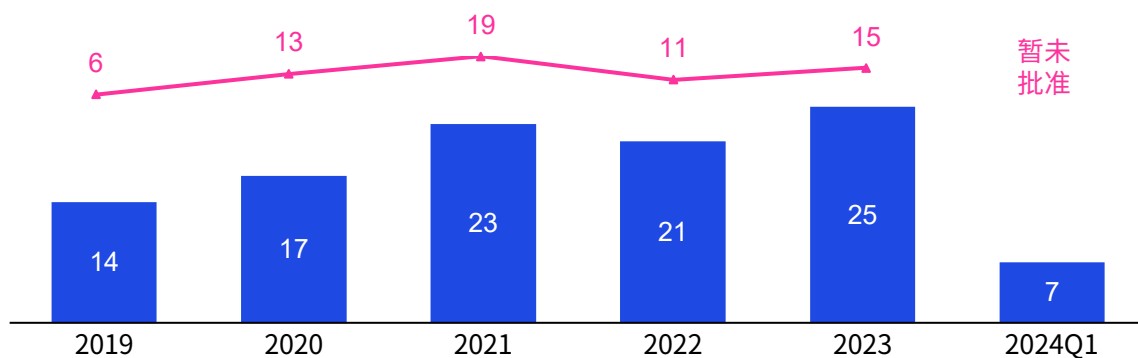
近5年来，A股上市公司破产重整计划申请及批准数量呈波动上升趋势。2023年全年，共25家上市公司申请/被申请预重整或重整，16家上市公司在当年被人民法院裁定正式受理重整，其中15家上市公司的破产重整计划获法院裁定批准。2024年一季度，已

有7家上市公司向法院自行申请或被债权人申请重整。

除案件数量增加以外，近年上市公司破产重整案件亦呈现出从保壳套利逻辑回归产业经营逻辑、预重整适用比例增加、协同破产情形愈加普遍等特点，各类型投资人参与重整投资热度持续提升。

图8 近五年上市公司（预）重整数量统计

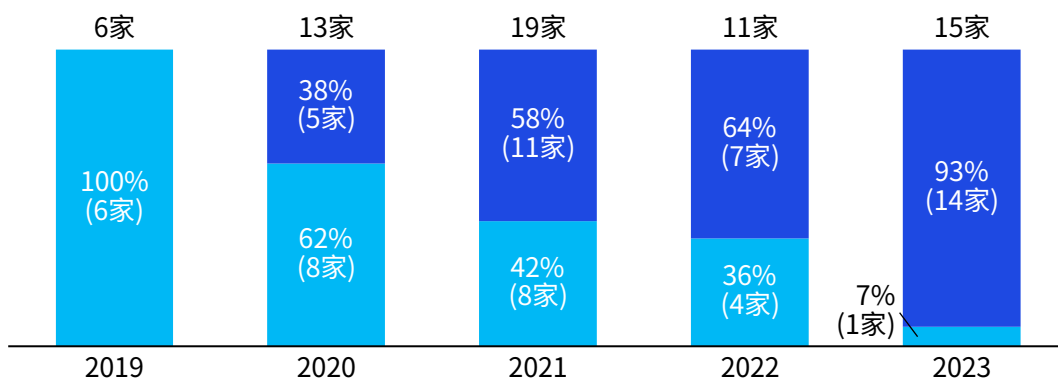
(单位：个) ———— 法院裁定批准重整计划的数量 ■ 申请/被申请（预）重整的数量



数据来源：上市公司公告

图9 近五年审结重整的上市公司预重整适用情况

■ 预重整+重整 ■ 仅重整



数据来源：上市公司公告

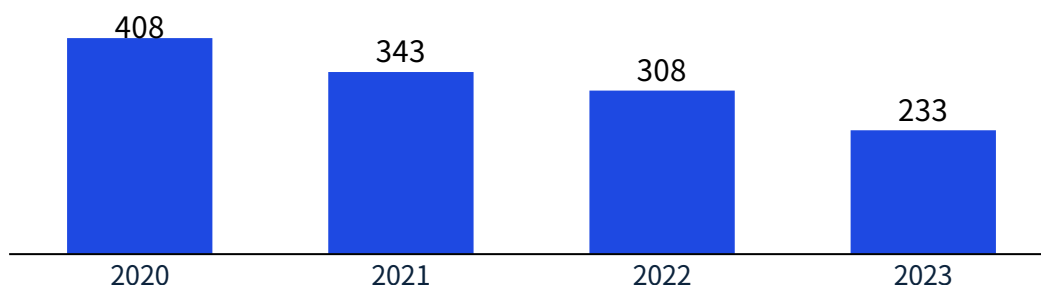
房地产行业风险尚待出清

受宏观经济等诸多影响，地产行业整体销量下滑明显，大量房企面临债务危机，住建部明确表示：“对严重资不抵债、失去经营能力的房企，要按照法治化、市场化的原则，该破产的破产，该重组的重组”。

根据中国房地产业协会数据，近年主动申请/被申请进入破产程序的房地产企业数量呈下降趋势，淘汰速度放缓，但整体数量仍处于高位。同时，多家知名房企均积极寻求自救，开展境内外债务重组的工作。

图10 近年申请破产房地产企业数量统计

(单位：个)



数据来源：中国房地产业协会报告

重组重整常见路径及市场案例分析

近年来，重组重整领域的相关政策、法规及文件频出，体现了从司法及监管层面对企业通过破产程序进行风险出清的支持和鼓励，旨在提升资源配置效率，维护金融市场稳定性。重组重整依据是否进入

司法程序可分为庭外重组及庭内重整，并衍生出《公司法》意思自治与《破产法》司法程序相结合的预重整制度。

路径	庭外重组	
内容	债权人与债务人、投资人自行谈判与协商，对债务人进行债务调整与资产重组	
优劣势	<p>优势：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 债权人主导程度较高，在协商一致的前提下可争取更多利益 • 灵活性高，有利于满足不同债权人的多样化预期 • 相对非公开，对债务人商誉影响较小，有利于债务人重组后尽快恢复正常经营 • 相对于清算或直接转让，通过优化债务人资产负债结构及引入投资人，有利于提高最终清偿率 	<p>劣势：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 约束性相对较弱，尽调和协商持续时间长，方案通过及落地执行的不确定性大 • 部分债务人的债务关系复杂，重组尽调难以完全揭示债务人风险
案例	<p>某大型房地产企业</p> <p>从公开信息看，债权人成立债委会并与重组标的沟通制定《债务重组计划》，处置金融负债2,192亿元，其中：</p> <p>“带” 500亿元：通过出售资产带走金融债务</p> <p>“展” 352亿元：优先类金融债务展期或在抵质押物出售价款范围优先清偿</p> <p>“兑” 570亿元：出售资产回笼资金兑付清偿</p> <p>“抵” 220亿元：以持有型物业资产设立信托，以信托受益权份额抵偿</p> <p>“接” 550亿元：剩余金融负债继续承接，通过后续经营发展逐步清偿</p>	

资料来源：上市公司披露信息

路径	庭内重整	
内容	法院指定破产管理人依照破产法规定负责重整标的的重整程序，包括债权债务申报、重整计划制定、债权人会议召开、投资人招募等工作。	
	重整计划由管理人/重整标的提交法院，各债权人单独针对管理人对其债权认定的金额及清偿方案与管理人进行协商	
优劣势	<p>优势：</p> <ul style="list-style-type: none"> 在重整标的已基本不具备品牌/壳资源价值的情况下，可利用新主体承接资产可隔离原债务风险的延伸，优化税务考量，降低投资人投资风险 相对于清算或直接转让，有助于提升清偿率 通过新主体轻装上阵，资产负债结构显著优化，有利于企业快速恢复经营 近年来预重整适用比例增加，在正式重整程序前启动预重整，由主要债权人、原股东、债务人、投资人等主体在法院主导下协商谈判，预先就重整关键条款达成共识，提高债务人重整情况的可预见性，有助于提高重整成功率 	<p>劣势：</p> <ul style="list-style-type: none"> 出售式重整因发生资产的大量处置和过户，可能产生税收问题，一定程度影响债权人利益 存续型重整继续保留原重整标的的主体可能导致或有负债风险无法消除 需在破产法规定下清偿，债权人协商空间有限，灵活性一般
案例1	<p>某大型钢铁集团</p> <p>资产剥离并出售至新平台：剥离出售主业钢铁资产至运营平台（涉及资产584亿元、约承债1,651亿元），剩余非钢资产（涉及资产717亿元，约承债1,217亿元）设立信托计划委托管理处置（信托受益权转让予债权人）</p> <p>投资人增资控股：投资人对主业运营平台出资197亿元，持股59%，达成对钢铁主业的控制</p> <p>债权人清偿：现金清偿160亿元（部分通过非钢资产信托受益权清偿），留债179亿元，剩余1,312亿元债转股（成立控股平台，持股99%，并由控股平台对主业运营平台持股41%）</p>	
案例2	<p>北京某大型集团</p> <p>资产剥离并出售至新平台：以优质资产设立“新集团”及其下属业务平台公司，剩余待处置资产（有权属瑕疵或诉争未决的资产）设立信托计划委托管理处置（处置所得由管理人向债权人补充分配）</p> <p>投资人增资控股：投资人根据债权人对清偿方案的选择情况投入现金（约537亿元至733亿元），控股“新集团”（73%至100%）</p> <p>债权人清偿：普通债权100万元以下部分：全额现金清偿；100万元以上部分：可选以现金或以股抵债方式清偿（根据债权人选择情况最终持股0%-27%）</p>	
案例3	<p>海南某旅游上市公司</p> <p>资本公积转增股本：以上市公司原股本 8亿股为基数，实施资本公积转增股本（10转10），转增股票全部用于投资人引入及偿还债权人普通债权</p> <p>投资人增资控股：投资人共出资约12亿元（部分用于解决证券合规事项），持有上市公司约40%股权（由产业投资人控股）</p> <p>债权人清偿：普通债权10万元以下部分：全额现金清偿；10万元以上部分：5%现金+8%留债+剩余以股抵债，最终持股约10%股权</p> <p>通过预重整加速重整程序：上市公司于2023年7月3日提前启动预重整程序，助推在2023年10月28日进入正式重整后，约1个月即由法院裁定批准《重整计划》及终止重整程序</p>	

资料来源：破产重整信息网、上市公司公告、法院裁定等披露的信息

银行债权人重组重整关注重点及策略审视

银行债权人对参与重组重整路径的选择，是对不良考核目标、处置成本与收益、自身能力和资源的综合考量。若债务人具备一定的重组价值，且同类债权的不同债权人的清偿预期存在差异，而自身具备一定的专业和协调能力，可考虑选择庭外重组，通过主导重组协商谈判的方式解决需求差异。若协商

推进困难，可考虑选择庭内重整，配合管理人通过司法强制力提高重整成功率及落地概率。

基于毕马威的系列同类项目经验，银行债权人参与企业重组重整项目时，通常时间紧、任务重、涉及专业判断多。银行需要对该类项目进行充分论证，必要时也可参考行业专业人员的建议，对涉及重组重整类债权的处置方案进行审慎的策略选择。

考量因素		直接转让	庭外重组	庭内重整
不良考核 (处置周期)	不良余额可以满足考核要求，无需立即处置债权，可考虑通过重组重整进行清收		√	√
	要求短期内压降不良余额，因重组重整耗时较长，或重组方案中的转股计划对核心资本指标影响较大，可考虑直接转让	√		
收益考核	要求较高的回收率及利润，可考虑重组重整盘活标的或引入投资人，提高回收率		√	√
	对回收率考核要求较低，且希望尽快处置，可考虑直接转让	√		
处置成本	标的债权债务关系相对清晰，债权较为集中，政府及债权人协调力度大		√	
	标的债权债务关系复杂，人力物力耗费严重，主导处置的成本与收益不匹配，可考虑直接转让、或在管理人牵头下完成重整	√		√
专业能力	自身或聘请的中介具备较强的财务尽调、协商谈判能力及丰富的重组重整经验		√	√
	不具备相应的专业能力	√		
外部资源	具备丰富的生态圈资源（政府、其他债权人、投资人关系），可考虑主导重组的角色		√	
	缺乏解决标的问题的外部资源，可考虑直接转让、或在管理人牵头下完成重整	√		√
重组价值	<ul style="list-style-type: none"> 行业周期性波动导致困难但仍有希望逆转 高负债而财务负担过重的成长型企业（特别是战略性新兴产业领域的成长型企业） 高负债居于产能过剩行业前列的关键性企业及关系国家安全的战略性新兴产业 		√	√
	扭亏无望、已失去生存发展前景的“僵尸企业”	√		
品牌商誉	标的本身品牌/壳资源具备一定价值，可考虑采取相对非公开的庭外重组降低对商誉的影响或采取存续式重整进行保壳		√	√
	标的本身已基本不具备品牌/壳资源价值，有部分“有毒”资产，且继续保留原标的主体可能导致原债务风险延伸，可考虑直接转让或采取出售式重整	√		√
债权人预期	同类债权的不同债权人的清偿预期基本一致			√
	同类债权的不同债权人的预期存在一定差异，对部分债权的清偿有特殊要求		√	
	大部分债权人对清偿的预期有较大差异且预计无法协调	√		

资料来源：毕马威分析

结语

基于最大化保护债权人利益的角度，银行应积极参与债务人的重组重整计划的制定过程，通过与债务人、监管机构以及其他债权人的沟通协作，争取在方案中获得有利地位。在方案落地中，加强对重组重整后企业的跟踪管理，评估新业务模式的可持续性，也对银行确保重组重整的成果能够转化为长期稳定的收益来源大有裨益。

特别鸣谢：感谢罗锐、朱清和、莫洁莹、王佳欣、李宁馨对本文作出的贡献。



13

税务协同：

银行业普惠金融及不良资产优化



张豪
金融业税务
主管合伙人
毕马威中国



曹思乐
金融业税务
高级经理
毕马威中国

近年来，普惠金融和不良资产业务是中国各类银行的工作重点领域。普惠金融的高质量发展直接关系到金融供给侧结构性改革的成果，而不良资产的处置力度则与金融风险化解息息相关。在税务层面，国家针对这两个领域也陆续出台了相关税收政策，指导行业合规纳税并享

受相应的税收优惠。我们注意到，较多银行在落地税务管理时，针对这两个重点领域存在超出合规要求多缴税款的情况。在净息差收紧的市场环境下，我们认为银行税务管理在这两个领域着重提高，是现阶段创造税务管理价值的核心方向。

普惠金融税务管理优化

➔ 银行税务管理痛点

从2013年11月党的十八届三中全会正式提出“发展普惠金融”，到2023年10月国务院印发《关于推进普惠金融高质量发展的实施意见》，我国普惠金融发展走过了十年历程，相关税收政策也在不断深化、延续。目前银行业涉及到普惠金融的税收优惠政策主要包括：

税种	优惠政策
企业所得税	农户小额贷款利息收入企业所得税减计收入
增值税	小微企业及个体工商户100万元及以下小额贷款利息收入免征增值税
	农户100万元及以下小额贷款利息收入免征增值税
印花税	金融机构与小微企业签订借款合同免征印花税

资料来源：毕马威分析

在为全国各类银行提供税务服务过程中，我们注意到仍有较多银行在落地上述优惠政策时，存在政策理解偏差，未能将业务、监管、法律和税收相结合，在部分优惠适用条件的界定上产生错误，导致未能充分享受优惠政策。

➔ 重点优化方向

银行业普惠金融领域的税务重点优化方向，是精细化税收优惠政策的实施。我们建议银行结合不同税种从横向和纵向两个层面深挖，提升管理能力。

- 横向层面：由于所涉及的业务主要是小微企业、个体工商户和农户贷款，因此不同税种的优惠政策在业务和对象的定义上可进行类比。例如，通过企业所得税和增值税优惠政策在“农户”对象

上的差异分析，可发现“农户个体工商户”在优惠政策上的归属，避免因分类错误引起的优惠适用不充分问题。

- 纵向层面：各税种的优惠适用条件和方法有较大差异，涉及到授信额度、合同金额、贷款余额、利率以及算法等多重因素，银行需要仔细研究各项因素的具体界定规则。例如，对于1年期和5年期的LPR，在与合同利率进行对比时，需要结合贷款的定价方式和期限，避免因选择错误导致判定优惠适用认定和计算不合理问题。



不良资产税务管理优化

➔ 银行税务管理痛点

疫情以来，监管陆续出台了多项政策，引导银行向中小企业以及受影响较大的行业提供融资支持，并加强对商业银行风险管理的监督，同时优化不良资产处置安排，拓宽处置渠道。而在税收层面，除针对抵债资产优化了税务处理政策外，并无其他针对不良资产业务的新政策。

在政策驱动下，我们注意到多数银行在不良资产业务上的相对税负有所上升。这种情况一方面来源于相关税会差异随着业务量增大所产生的放大效应。另一方面，我们发现较多银行未能梳理出有效的优化点和抓手，也造成了不合理的税负支出。

➔ 重点优化方向

银行业不良资产领域的税务重点优化方向，是结合各类不良资产业务的特点进行税务前置管理。其中，针对不良资产的企业所得税损失扣除前置管理尤为关键，是银行税务成本优化的重要抓手。银行业目前涉及的不良资产业务包括呆账追索、债务重组（含以物抵债和债转股）以及债权转让等三个主要板块。我们建议银行针对每个板块具体的业务场景进行梳理，利用自身的数据分析能力，挖掘提升损失扣除的突破口，并参考同业领先实践，将损失扣除水平合理纳入相关部门、岗位的绩效考核中。

- 呆账追索：可重点关注1) 债务人有财产但仍可以合理认定损失的情形，例如财产被轮候查封无法处置、个人唯一住房无法处置等；2) 中小企业、涉农贷款适用简易损失扣除的划分边界和动态管理。在争议问题上与税务机关达成与呆账追索相匹配的损失确认和税前扣除标准，以便业务前端配合管理落地。

- 债务重组：可重点关注1) 抵债资产接收时的价值认定和税负承担；2) 抵债资产处置环节不同方案的税负差异和关联交易定价；3) 特殊重组和穿透抵债物认定损失的适用性；4) 底层债权原状分配和转股平台搭建等复杂重组安排中财产损失扣除的合理认定。明确损失扣除在这些复杂重组业务中的总体原则和政策适用性，避免场景衔接上产生税务处理矛盾，从而指导业务人员与债务人、债委会进行重组协商，合理维护自身利益。
- 债权转让：可重点关注1) 打包转让的组包资产类型、定价依据、交易方式等损失扣除重要因素，尤其针对试点中的个人不良贷款的批量转让；2) 对公单户不良资产转让的损失扣除政策适用和备查管理。确保资产转让业务的搭建满足损失扣除现有税收政策所列举的条件，并结合最新的监管指导意见和试点业务推进情况，及时向税务机关反馈损失扣除难点和建议，推动损失合理扣除。

近两年，我们已协助多家银行在普惠金融和不良资产的税务管理上深耕细作，实现了显著的优化成果。我们相信，针对这两个领域的精细化、前瞻性税务管理，必将为银行创造出更多长期价值，并推动“业财税”一体化提升。

财务转型：

完善全面预算管理推动降本增效与高质量发展

14



崔凯
金融业财务管理咨询
主管合伙人
毕马威中国



邹科
金融业财务管理咨询
副总监
毕马威中国

市场环境 with 内部战略双管齐下， 全面预算管理重要性凸显

净息差持续收窄、利润增长承压是普遍现象，商业银行可持续盈利能力受到挑战。从外部环境而言，尽管去年我国从新冠疫情快速走出，国内经济下行逐步企稳，但银行业经营环境仍然充满挑战。资产端，由于企业和个人信贷需求不足，导致贷款利率继续走低；负债端，居民和企业风险偏好大幅下降，银行存款规模均出现大幅增长，且定期化趋势明显，进一步推高商业银行负债成本。在资产负债两端承压的情况下，商业银行整体净息差进一步收窄，严重威胁银行的盈利能力。

如何落实“高质量发展”和“降本增效”战略，是银行财务部门面临的主要难题。从内部管理

来看，银行业告别了过去几十年多数靠规模增长驱动的发展模式，高质量发展成为商业银行的共同目标。尤其在近年盈利水平持续下降的背景下，银行业普遍采用“降本增效”的经营策略，促进效益提升。财务管理部门普遍都在思考如何通过资源调配来实现资源效率提升，落实降本增效和高质量发展。

面对日趋激烈的挑战，商业银行一方面需要前瞻性地加强对资产负债组合的调整、预测，强化对利率风险的主动管理和研判，优化业务结构，减缓净息差压力；另一方面需要加强业财协同，下沉管理粒度，通过精准化资源配置，提高资源利用效率。**全面预算管理是实现业务结构优化、资源精准配置的核心管理工具。**

传统预算管理多头受困，束缚战略到经营的“指挥棒”职能

在过去的财务管理过程中，银行同业基本完成了全面预算管理体系基础搭建，但现有体系在如今高竞争环境下，存在的问题逐渐暴露。结合我们大量的同业实践与行业调研，我们发现银行业在预算管理主要面临以下五大管理挑战。

图

商业银行在预算管理中面临五大挑战



主要问题

1	战略协同不足 战略目标传导不够清晰	4	组织流程不完善 跨部门、层级协作效率低
2	资源配置效率低 资源投入产出效率不高	5	系统化支撑不足 管理精准、敏捷程度欠缺
3	业务管控能力弱 对业务发展引导不到位		

资料来源：毕马威分析

领先银行在全面预算管理领域的实践特点——“一体两全，四化五提升”

根据毕马威近年在国内银行业的领先实践经验，我们发现领先的同业在全面预算管理体系建设过程中具备“一体两全、四化五提升”的特点：

图1

打造“一体两全，四五化提升”的全面预算管理体系，真正实现商业银行预算管理水平的实质提升



资料来源：毕马威分析

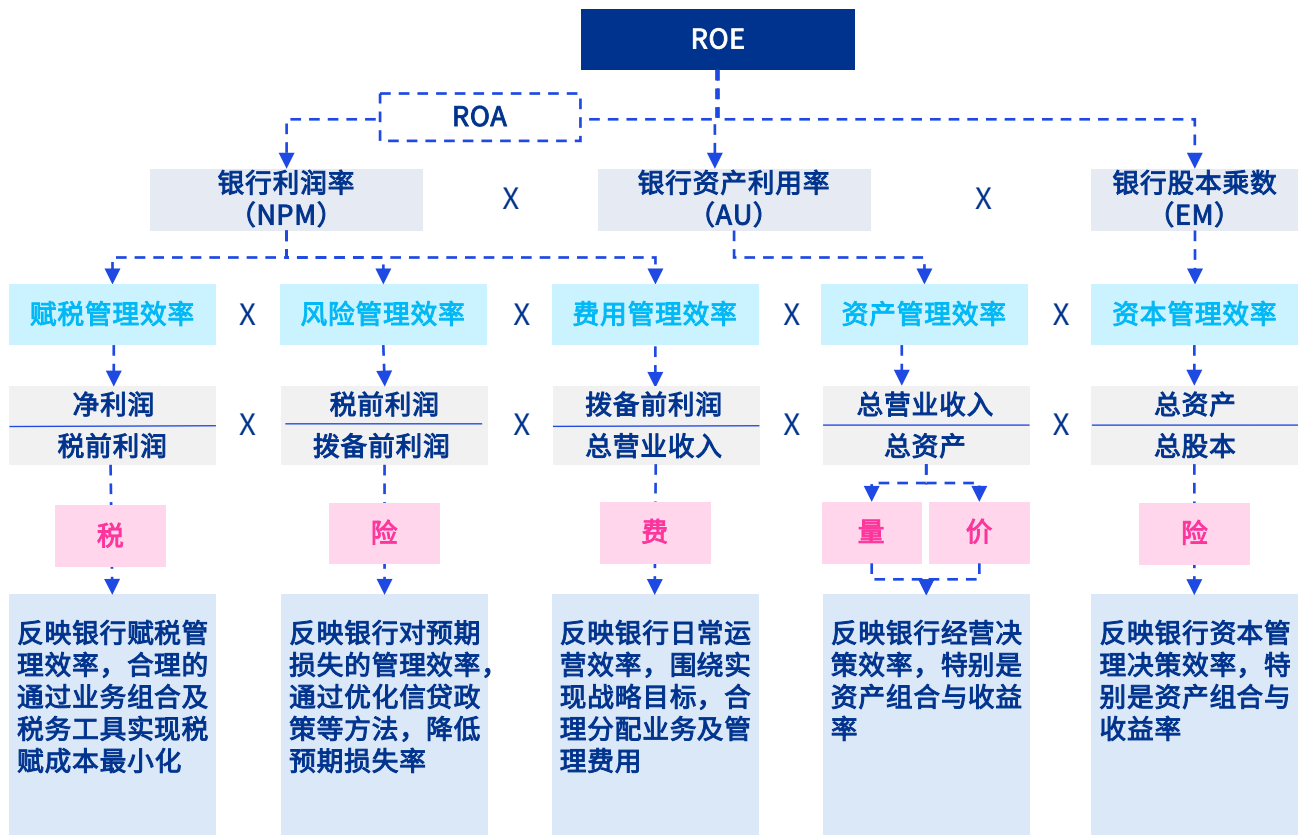
管控定位牵定“一体”：

领先银行借助杜邦分析模型，通过战略目标的解读与分解，从“量、价、险、费、税”五大方面，明确全行在资产管理效率、资本管理效率、风险管理效率、资源投入效率、税务管理效率层面的具体指

标约束，引导业务计划和预算制定时进行业务结构、业务定价策略优化，以及各项资源的最优配置。并在预算分析、考核层面进行常态化的指标监控，确保经营单位的业务策略和经营计划符合战略总体方向，实现“战略目标-业务发展-全面预算”一体化管理。

图2

杜邦分析模型（价值评估）



资料来源：毕马威分析

管控范围覆盖“两全”：

实现**预算管理全流程覆盖**。补足现有预算管理体系中较为薄弱的预算分析、预算预测短板，通过更精细化、过程化的指标监控和下钻归因，洞察具体机构、产品、客群层级的具体指标差异与问题，并结合具体问题原因以及市场等因素，通过多场景、高频次的预测，为具体经营、考核调整策略的制定提供依据。

实现**预算管理全组织覆盖**。通过优化预算编制流程，明确各层级参与单位的管理定位、职责，构建全部门、全机构“共同参与”的预算管理职能体系。尤其是作为条线部门、分支机构，需要改变过去简单被动接收预算任务的定位，更多思考总体业务发展方向、资产负债结构、业务投向、以及市场优劣势，来制定规模上、结构上、定价上的具体策略和目标。提高经营单位主动管理意识，发挥业务部门市场判断优势的同时，提升内部组织协同效率。

管控方法遵循“四化”：

一是**管理方法上实现过程化**，过去预算管理过程中，各级参与部门更多关注最终的预算结果，规模、结构、利润、费用分别由资负、业务部门、财务、归口部门各自负责编制，对于预算编制逻辑和过程关注较少，导致预算分析和降本增效无从下手。领先同业在预算管理过程中，更加关注预算编制的过程逻辑，强化过程管控，明确资源配置和评估的抓手，并将抓手始终贯穿于编制、监控、分析过程，提高资源配置效率。通过将过程化的编制表单与编制逻辑与预算编制审批流程相结合，提高预算编制过程的透明度，实现总行与分支行、条线部门间的“上下对齐，左右拉通”，提升预算编制沟通效率的同时，将预算编制逻辑中业务产品结构、定价目标等关键因素明确和贯穿于预算编制、监控、分析的全过程，确保业务发展方向的一致性；另一方面，通过历史效率指标的比对和参考，提升当年预算编制的资源配置和转化效率，有效推动降本增效落地。

二是管理精度上实现精细化。

- **管理粒度上的精细化下沉**，现有预算管理体系主要围绕“总行、条线、分行”三层进行编制和管控，对于支行、网点的业务计划和完成情况掌握不足，导致难以进行评价、分析和决策。通过将预算编制和管理粒度进一步下沉，为网点经营状况分析、网点效能分析等精细化管理应用提供管理标杆。
- **管理逻辑上的精细化提升**，强调“产品”、“客群”两大因素对预算目标和计划的影响。一方面，考虑不同产品在定价、风险层面的差异化特点，不同的产品结构将带来不同的利润结果；另一方面，考虑“客群”增长对产品增长的支撑作用，比如客群数量增长情况、客群质量情况、以及不同产品对客群的营销表现，将直接影响业务发展规模与利润贡献。通过“产品+客群”相结合的预算管理新模式，一方面，提高预算与一线经营单位产品发展、客群发展策略的管理粘性，实现预算管理与业务经营的管理协同；另一方面，通过精细化的预算模型，将全行业务、客群战略通过预算管理进一步落实和传递，提高预算管理对业务发展的引导作用。但前提是，全行业务数据质量和粒度、客群标签质量能够支撑客群、产品间的交易分析。

三是管理手段上实现智能化，通过系统化建设提高预算管理的智能化水平，解决预算预测结果不够精准，表单测算耗时耗力等实际困难。比如近年由于房贷利率下降和投资意向减弱，房贷提前还款现象显著，对于银行存量贷款业务利息收入造成较大影响，直观体现在实际利息收入与年初预算利息收入存在较大缺口。同业通过引入提前还款模型，并对存量贷款业务进行现金流逐笔测算，显著提高存量贷款业务预算结果精准程度；

又如，通过打通预算系统、OA/项目管控平台、采购系统、合同系统、费用报销系统的系统隔阂，实现“费用全生命周期管理”，一方面帮助归口管理部门掌握费用预算实际使用情况，提升费用预算管控能力，另一方面通过对具体合同签订、使用情况

的分析，为第二年的费用预算提供更精细、合理的参考依据，提高费用预算配置的效率，有效推动降本增效落地。

四是管理模式上实现敏捷化，由于市场的快速变化和业务部门的快速创新，未来的预算管理不再是锁定规模、利润等几个核心关键指标，需要预算管理人员深入各项业务场景，匹配业务开展逻辑进行资源配置和评价，进而要求预算管理的手段上更加高频、敏捷、灵活。

如某银行信用卡条线预算，明确围绕MAU作为营销资源预算编制的核心和起点，将过去费用驱动的模式改为效率驱动，通过构建从客户触达、到客户转化、到客户促活、客户交易、再到客户贡献的全周期预算模型，将逐项营销资源投入跟实际业务表现和产出进行挂钩，聚焦营销资源投放效率评估，帮助信用卡营销资源在客群、渠道、活动上进行配置策略优化，提高营销资源的使用效率。

管理能力专注“五提升”：



战略承接能力提升：专注于如何通过预算将战略目标进行分解传递，如何通过预算监控分析复盘战略成果。



资源配置能力提升：专注于如何在预算编制过程中通过精细化、过程化来明确管理抓手，做到资源配置有据可依。



风险管控能力提升：专注于如果通过标准化的规则、智能化的手段来实现预算风险、经营风险的预警和管控。



决策支持能力提升：专注于如何通过多维度、多场景的分析洞察经营问题，高频率、智能化地预测预知未来发展，以此支撑管理经营决策。



管理协同能力提升：专注于如何实现管理层面和组织层面的协同来提高预算管理效率。

结语

市场竞争愈发激烈的格局下，全面预算管理作为全行战略落地、资源配置、协调发展的核心工具，将成为全行各层级经营管理决策的重要抓手。能否通过一体化、精细化、过程化的预算管控，发挥预算管理作为全行经营发展“领航员”的角色，引导业务结构调整，提升资源配置效率，将是实现银行高质量发展、落实降本增效经营策略的关键。

特别鸣谢：感谢庞驰雄、任东旭、高风、赵一诺对本文作出的贡献。



15

职能优化： 银行业管理会计应用实践

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新



崔凯
金融业财务管理咨询
主管合伙人
毕马威中国



庞驰雄
金融业财务管理咨询
合伙人
毕马威中国

国内银行业管理会计职能体系（应用、工具、数据、系统、流程、组织）的建设工作可以追溯到2004年开始，整20年发展历程中，从银行体量上看，四大行及股份制银行在管理会计体系建设上相对成熟，头部城商行、农商行紧随其后；从职能体系上看，预算管理、考核评价、成本分摊、FTP等工具相对完善，数据及系统仍在持续推进中，**最缺乏的反而是管理会计应用，应用的缺乏已经极大地制约了管理会计职能效果的发挥。**

我们从大量的客户管理会计应用实践中看到，管理会计参与银行**规划、控制、决策和评价**的经营活动，并发挥重要作用。

- 管理会计应用与银行数字化转型、精细化管理、降本增效、业财融合、财务价值创造等变革活动紧密相联；
- 管理会计应用在银行战略评估、资源配置、投入产出、归因分析、客户经营、产品经营、机构管理、绩效评价、业务协同、降本增效、财务风险控制、价值导向等领域。

图

商业银行管理会计应用，贯穿在银行经营管理的全过程中

战略规划

- 战略落地跟踪
- 业绩概览（关键经营指标）
- 条线价值报告
- 重大项目跟踪报告

绩效评价

- 条线/分行绩效评价
- 行领导KPI跟踪
- 公私联动/协同分润
- 绩效报告提质增效



资源配置、利润预测

- 经营计划
- 利润滚动预测
- 成本精细化管理
- 资本配置
- 客户综合定价
- 资金转移定价
- 财务风险预警

经营分析

- 盈利（价值）分析（机构、条线、客群、产品）
- 归因分析（经营、预实）
- 投入产出分析（科技、营销、网点）
- 机构经营分析
- 月度经营分析会
- 专题分析-精准营销&管理改善（客群、产品、渠道、利差、税等）
- 同业对标分析

资料来源：毕马威分析

在规划方面的实践

管理会计的应用围绕战略为导向，以持续创造价值为核心，促进银行可持续发展为核心，在规划方面的应用主要体现在战略评估上，例如出具银行**关键经营指标跟踪、战略举措报告**等内容。

- 某股份制银行提出了**银保协同战略**，通过管理会计持续跟踪各条线、机构银保协同业务执行情况，例如跟进银保之间客户转介、产品研发（联名）、产品代销、资源共享等协同场景，并通过佣金、积分等方式量化财务贡献，看清银保协同财务贡献，促进银保协同战略在各分行的落地；
- 某股份制银行提出了提升**对公存款战略**，如何将战略贯通到全行，如何快速的跟进战略落地情况，如何让一线人员都清晰掌握存款的执行情况及绩效达成情况，上下一心达成战略。管理会计构建对公存款的五维画像，从**存款结构、存款成本、存款来源、存款到期、存款KPI**等不同视角及时给行领导及业务一线人员提供支持，助力全行存款战略目标落地。

在控制方面实践

管理会计坚持资源配置效益最大化、财务风险最小化原则，在银行经营控制方面的应用从经营计划、资本规划、成本精细化管理、客户综合定价、资金转移定价，预算预测、财务风险控制等方面展开。

- 某股份银行构建**全面预算管理体系**，将业务经营计划从现有“条线+机构+产品”的模式，调整为“条线+机构+客群+产品”模式。引入客群后，极大地提升了经营计划编制、预测的真实性与准确性；
- 某头部农商银行加强**运营成本管理**，将人力、科技、资产等原来核算在归口管理部门的成本，按照人员归属、科技项目自动因细化核算到经营机构，从而提升直接成本核算占比到70%，一方面减少了分摊成本争议，另一方面将直接成本核算与考核挂钩，促进各经营单位控制成本，提升全行整体利润；



在经营管理决策方面实践

管理会计坚持提升量化决策能力，为行领导、为一线业务部门提供分析数据，支持管理决策。管理会计在决策方面的应用通常从多维盈利分析、指标归因分析、投入产出分析、机构经营点评、经营分析会等方面展开，此外，各项基于内部管理、业务增长的专题分析报告也是近几年的热点所在。

- 某股份制银行管理会计开展**营收归因分析**，将营业收入从全行分解到板块、机构、产品、客群，拉通财务指标与客户、产品经营的关系，并通过管理驾驶舱及报表分析工具，协助行领导快速锁定营业收入变动的主要机构，并支持分支机构深入分析营业收入变动背后的客户经营、产品经营原因，及时调整客户及产品的营销策略及资源投放；
- 某股份制银行管理会计开展**机构经营点评**，从八维（净息、非息、规模、客户、费用、质量、利润、税务）分析机构经营特点，并与同业、同级行、自身、战略方向等进行全方位对比，协助分支机构找准经营定位及改善方向；
- 某股份制银行管理会计推动**投入产出分析**，优化行内资源投入效率，如开展营销资源投入产出分析、金融科技投入产出分析、分支机构网点开设投入产出分析、自助设备投入产出分析等；
- 某股份制银行管理会计推动**线上经营分析会**，固化并快速发布经营分析会指标，统一业财沟通语言，透明内部经营管理，做到会前有准备，会后有跟踪；
- 某股份制银行管理会计协同业务部门推行**数据驱动经营**，例如开展睡眠户激活分析、无贷户经营分析、活期存款挖潜分析等，充分发挥数据价值，挖掘潜在商机，通过管理会计数据分析后，将找到的潜在商机推送到一线业务人员，并建立后续跟踪机制，有效促进利润增长。

在评价方面实践

管理会计在评价方面的应用实践，目前主要集中在为绩效考核提供精准、高效的数据支持，同时依托绩效抓手驱动管理活动落地。

- 某城商银行管理会计推动**全行绩效一本账**，拉通条线、机构、团队、客户经理绩效，实现自上而下全行绩效链路打通，同时为客户经理评级、客户经理业绩计算提供高效、准确的数据支持；
- 某股份制银行管理会计推动**交叉销售业务开展**，梳理全行交叉销售业务场景，例如梳理信用卡转介、代发工资、直贴转卖断、结构性融资、共同营销客户等，针对不同的场景设计佣金、分成、双算等分润规则，有效激励协同业务发展；

管理会计应用体现在银行经营管理的各项活动中，目前的应用还只是冰山一角，结合银行当前数字化转型、综合金融、精细化管理、数据驱动经营、数据资产管理、ESG等新的热点，未来应用将不断扩展，比如战略价值评估、驱动因素分析、以客户为中心的综合价值经营、ESG价值计量等，毕马威也将持续关注管理会计在银行业的应用，助力银行经营管理向精益化、长期价值转变。

16

数智驱动：

人力资源管理在银行业的循证实践



郑嵘

金融业组织和人才变革咨询
主管合伙人
毕马威中国



王云龙

金融业组织和人才变革咨询
副总监
毕马威中国

伴随着业务发展要求及劳动力的变迁，人力资源管理从最初行政事务性的人事管理，到聚焦资源使用效率的人力资源管理，再到目前追求有竞争力投资回报的人力资本管理，管理内容不断丰富，管理模式不断创新，其价值也不断得到提升。过去，人力资源管理没有太多数据的支撑，决策常常依靠直觉、经验和个人偏好。大数据时代的来临，让人力资本用数量的方式来进行投资分析和成为可能。循证人力资源管理就在这样的背景下被提出，通俗来讲是通过最佳证据代替个人经验和盲目的模仿，摒弃“拍脑袋决策”的直觉式思维，使人力资源决策牢固地建立在实实在在的的证据之上。

当下，循证人力资源管理的探索在各行各业中都在尝试进行着，尤其是在面临着激烈的

市场竞争及严格的金融监管等多重背景下的银行业，更显得尤为迫切。面对挑战，各家银行亟需打造一支能打胜仗的干部及员工队伍，从而更好的应对挑战以及支撑战略的快速落地，致胜同业，抢占市场。那么，这个过程对于如何选对人、用好人、培养人提出了更多精细化、科学化、可论证的要求；毕马威自2018年开始，和东部地区某上市城商行通过共创的方式来定义银行岗位的关键任务，实现岗位任务模板化；进而让员工行为形成标准化，达到全行统一业务发展、内控管理的体系化；在此之后，再通过数字化工具去记录员工履职行为，量化在标准之下的员工履职行为，实现对人才的客观评价，数智履职数字化解决方案也因此应运而生。

数智履职全景

管理 + 赋能



数智履职系统可以做什么？

智能助手

核心工作不遗漏

管理驾驶舱

过程管理一眼清

数字化教练

专业赋能常态化

数据决策

数据驱动更精准

资料来源：毕马威分析

具体到系统中，数智履职从做什么、怎么做、做的怎么样、再到怎么可以做得更好这样一个履职行为周期，来积累履职行为数据，支撑业务决策判断，赋能员工履职行为养成。

➔ 履职岗位标准

首先，以三化手册中工作清单的内容作为选项卡，提炼重点岗位的关键履职行为，要求员工对每周工作制定计划，有的放矢地进行精力布局，明确每周应该做什么；上下级能够互相知晓工作安排，做到上下对齐，忙而不乱；上级管理者对下属工作计划做到“一眼清”，提高上级对下属工作监督管理的敏捷性。

➔ 管理决策数据支撑

首先，从履职行为数据沉淀的视角，系统可以主动督促员工定期制定基于岗位标准履职行为的关键履

职任务计划；再通过自动化日志功能把员工的日常履职情况记录在案；通过履职评价功能将阶段性沉淀的履职数据进行量化对比及评价；通过标杆案例功能将阶段性表现优秀员工的履职档案进行呈现。长此以往，系统沉淀了大量的结构化履职行为数据，最终形成每一位员工履职行为的数字化画像。

➔ 履职行为赋能

另外，数智履职因其结合实际的业务场景并且嵌入了标准化的岗位履职行为的特性，系统通过各项功能将这些内容串联起来，也可以帮助用户养成日常履职行为规范。具体来说，比如通过待办任务提醒，自动提示支行长当周尚未完成的访客任务、下级评价反馈等。对这些系统功能的习惯性使用可以帮助用户养成履职肌肉记忆，助力日常履职行为的标准化和履职能力的提升。

数智履职系统功能截图



资料来源：毕马威分析

自毕马威2023年帮助华南地区某城商行全行推广上线数智履职系统后，我们也在持续探索将基于数智履职系统产生的履职行为数据更好地应用于人力资源管理选、用、育、留等一系列的业务场景中，更好的支撑管理决策。

➔ 员工评价

通过数智履职系统的应用，员工评价从过去的重结果轻过程，向过程评价倾斜。而过程评价更加侧重于履职行为的本身，不仅仅是依赖于管理者的主管评价，降低印象分和人情分在员工评价中的影响。同时，实现员工评价常态化，打造实时人才效能驾驶舱。

➔ 员工选拔

基于不同岗位的履职行为特征及优秀员工特征，打造履职行为数据标签库，形成具有数据支撑的全新人才画像，从而实现基于数据标签的科学化人岗匹配，帮助客户更好地筛选和识别适岗人才。

➔ 人才培养

基于履职行为数据，识别履职能力短板，匹配课程标签库，实现针对性地、主动地推课，助力各岗位人才履职能力提升及综合发展。同时，培养赋能数据也将作为员工发展数据的重要组成部分，形成人才发展管理闭环。

结语

道阻且长，行则将至，数智履职解决方案在银行业的推广使用仅仅是个开始，随着不断的应用，在面对高度内卷的市场和严格监管政策下，银行业在人才培养、队伍建设上一定可以得到持续的良好助力从而更好地面对挑战，激发业务发展。

17

客户价值挖掘： 精细化管理策略提升股份制银行 分支机构收益

明确基准

聚焦客户

冲出红海

降本增效

以人为本

拥抱创新



郑嵘
金融业组织和人才变革咨询
主管合伙人
毕马威中国



张纯棣
金融业组织和人才变革咨询
总监
毕马威中国

导语

近年来，随着我国经济从高速增长阶段向中低速增长阶段转变，同时面对宏观经济放缓、市场利率收窄、不良率提升等不利因素层叠增加的影响，我国银行业利润空间大幅压缩，正处于转型的关键阶段。因此，各大银行均面临新的利润增长点的选择，在实现业务创新、客群拓展的同时，如何进一步扩大深挖存量客群的价值，也是各大银行，尤其是客群基础更为深厚的大型国有、股份制银行的破局之道。

从过往经验来看，要实现客群的深耕和突破，首先是精准的营销策略和客户打法，在总行大脑的有效支持下，策略往往是清晰且明确的，但策略在实际执行到分、支行的过程中，

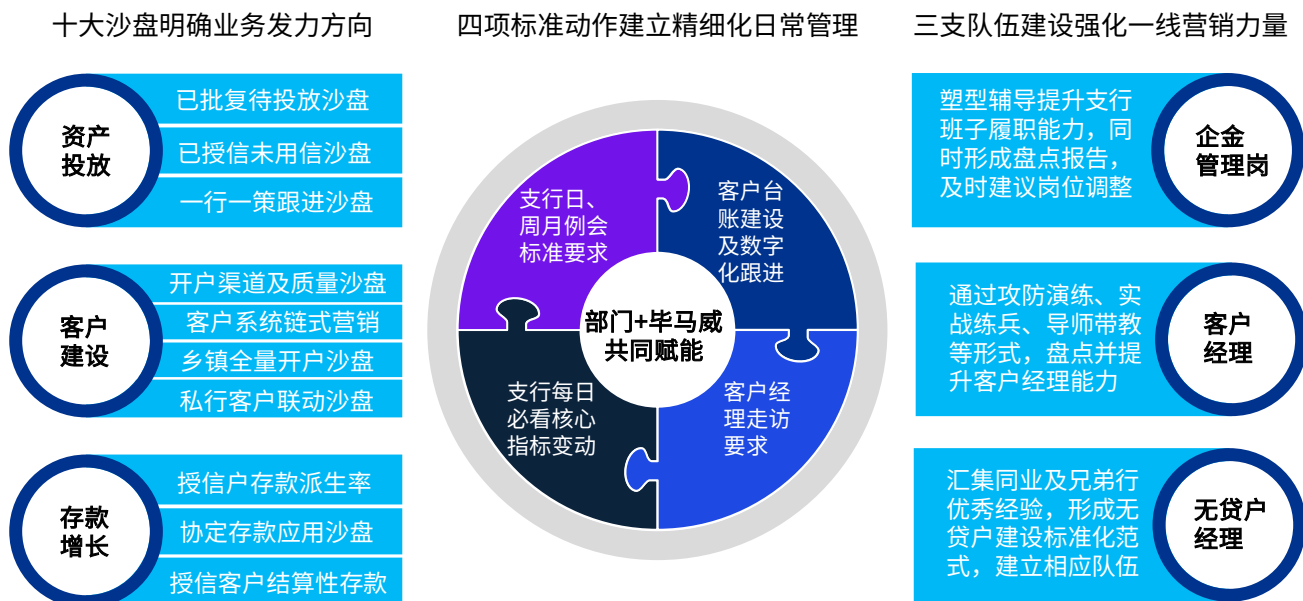
往往存在各种程度的漏损，导致实际的落地效果参差不齐。毕马威发现，越来越多的银行同业愈发关注认识到精细化管理的价值和意义，一改原本粗放、只追求结果导向的管理要求，从过程入手，牢抓客户营销触达、机构日常管理的每一个细节，切实提升各个层级的履职效能，促进客户深挖的策略能够贯彻到每个末梢。在客群基数大、经营范围广的股份制银行当中，此点显得尤为重要，但据我们观察发现，往往许多股份制银行的基层机构，对于存量客户深挖的意识尚未建立起来，仍然局限在垒大户、拉大单的业务思维当中，精细化管理尤显不足。因此，如何全面加强全行精细化管理的水平，从而将客户价值发挥到最大，成为各大股份制银行迫在眉睫的问题。

同业精细化管理创收案例简介

图1 某头部股份制银行精细化管理示例

以支行“三化”建设为手段，抓落实强队伍

项目期间，重点从业务明思路、管理提质量、队伍锻能力三大维度强化支行实际经营能力，提升一线产能



资料来源：毕马威分析

精细化管理的提升，首先是客群。存量客群的精细化经营，在过往众多银行同业的咨询、辅导过程中，毕马威发现，存量客群创收，主要有以下三大思路：

第一，资产投放质量和回报的提升。随着利率下行的趋势不断延续，资产投放带来的创收空间逐步压缩，市场竞争愈加激烈，围绕已投放资产，需要全面、综合地梳理资产投放所带来的价值回报，针对低收益甚至负收益的资产明确是否有提升空间，如无法提升，则应及时进行调整重构，减少利润损失。

第二，客户建设深度和广度的提升。对于大型银行来说，深厚存量客户是一笔宝贵的财富，也是最有效、最快速的资源，因此围绕存量客群的深挖，一方面需要借助供应链、资金链、股权链等维度，进行客户转介触达，另一方面需要针对存量客户，从产品覆盖度、客户综合回报的维度进行梳理重检。毕马威发现，客户产品覆盖度是衡量银行客群建设

质量的有效指标，优秀同业的客户产品覆盖度基本都在6以上，越来越多的同业也逐步将客户产品覆盖度作为客群建设质量考核的关键指标。

第三，负债业务效益和价值的提升。相比较与资产构建带来的稳定、长期的收益，存款业务的精细化管理在过去一段时间内往往受到许多同业的忽视，过往分支机构会通过几笔大金额的资产投放，就能够完成全年的营收指标。而随着宏观经济放缓的趋势，利率不断收窄，存款端提升的重要性逐步进入一些同业的视野，一方面，如何通过协定存款、大额存单等产品实现足够的资源撬动，吃透客户价值；另一方面，存款结构如何从过往的高成本、高集中度的存款逐步转型为低成本、可循环可持续的存款结构。毕马威认为，其中首当其冲的，就是结算性存款的建设和提升。

精细化管理的提升，其次是落实。明确了客群思路 and 方向，如何确保策略能够层层传导不漏损，每项标准动作能够执行到位，是摆在各大同业面前的难题，毕马威认为，主要有三大重点：

第一，有效且高效的日常管理。会议管理是各大同业老生常谈的话题，在毕马威长期的同业观察过程中发现，在分支机构往往存在两种极端，一种是会议松散，不开会或不会开会，日常管理全靠员工自觉；另一种是会议冗长，将大量宝贵的营销时间浪费在会议讨论上。在毕马威看来，要开好营销的会议，最为重要的有三个点：一是择时，在正确的

时间开会，晨会、周会、月例会缺一不可；二是择事，什么样的事情需要开会，如重要客户的经营策略、公私联动商机的共享，重要政策的传达；三是择法，会议流程如何、会前如何准备、会后如何跟进落实。所谓重剑无锋，大巧不工，把会议这个基础手段用好了，往往是基层管理最扎实也是最有效的方法。同时，在我们的观察中，基层机构容易出现由于跟进不及时、督导不到位而导致的营销商机错失，因此，我们会根据支行客户储备情况，梳理形成客户“一户一策”台账，一方面明确营销策略，另一方面每日关注跟进进展，杜绝错漏。

图2

支行“一户一策”台账示意

编号	存量/新增	客户名称	对接人	联系方式	企业类型	已配套产品	拟配套产品	开户时间	营销进度	客户经理	产品经理	对口网格区域
1	存量	XX新能	XX	XX	战略客户	XXX	XXX	XXX	已放款	XX	XX	高新区
2										

资料来源：毕马威分析

第二，及时且精确的指标管理。在很多支行的经营过程中，往往是一笔又一笔糊涂账，只顾埋头做客户、做业务，但回过头来一看，业务做了一堆，营收、利润等关键指标一动不动，甚至出现亏损，或是客户存款划走、贷款支付未闭环进入我行等情况后知后觉，错失业务机会。

这类情况其实背后就是缺失了对指标的及时追踪和回检，因此我们在辅导过程中与支行明确，围绕进款、走款、投放、开户四大维度必须每日回检查看，确保商机无漏损、客户维护及时到位。

图3

经营机构每日变动表

表1：经营机构每日企金主要指标变动情况表								
	科目		金额（万元）	客户名称	金额（万元）	支付对象	账户所在行	客户经理
人民币	存款	进款	3000	XX芯片	1000	XX新材料	中行XX支行	张三
				XX智能制造	1000	XX材料	建行XX支行	李四
				XX资产	1000	同名	浦发XX支行	
		走款						
	净存款							
	表内贷款投放							
美元	存款	进款						
			走款					
			净存款					
		表内贷款投放						
	低风险业务到期							
		户数	预计动户	预计潜力户		预计价值户		
	当日新开户	10	2	4		4		
	当日销户	2	-	-		-		
	当日企金全口径存款较月末目标							
明日走款预报	金额		单位名称				客户经理	

资料来源：毕马威分析

第三，针对性的数字化支撑。随着各项管理要求的增多，带给各分支机构的管理压力也逐步增加，为了减少日常管理、指标统计所耗费的时间，数字化的支撑不可或缺。毕马威看来，在已有的CRM系统基础上，主要有两大核心方向，第一是客户沙盘的数字化管理，将客户情况、推进策略进行线上共享，

一方面支行末端能够高效管理，及时检视，另一方面总分行管理部门能够及时了解进展，并给予相应支持；第二是客户经理走访习惯与数字化的结合，在客户走访后及时、准确的录入信息，为后续客户数据治理和通过大数据分析客户情况并制定营销策略打下基础。

最后，精细化管理的提升，基础落脚点还是在能力的建设。营销人员会不会做，是营销目标能否达成的基础。为各个层级建立相应的履职能力，是一个在观察、训练、调整中不断螺旋上升的过程。

针对管理岗来说，毕马威往往会通过明确工作要求、开展贴身辅导的形式进行“塑型”。管理岗往往来自于基层优秀营销人员，本身具备出色的营销能力，但在管理的方式方法上往往各有优劣，难以做到统一。因此辅导的过程实际也是针对管理岗能力进行盘点、提升的过程，在这个过程中，我们会围绕机构业绩水平和机构管理能力两大维度，依据业绩指标、班子履职、队伍能力、业务方向、风险把控等核心评价项，对机构出具全面的画像，以客观评判各个机构的管理水平，从而为针对性的提升提供决策依据。

针对客户经理岗来说，最需要解决的是“怎么做”的问题。在毕马威的长期辅导实践中发现，“攻防演练”是一个非常有效的形式，由支行管理岗扮演客户，以真实的客户案例为场景，与客户经理进行模拟营销攻防，从而观察并锻炼客户经理的能力。同时也可以应用于人才盘点，新产品应用的各种能力建设场景当中，再根据各个客户经理的个人特色，进行针对性的带教提升，让培训不再是上大课、听理论的形式，而是在学中练，从练中学。

总结来看，为了通过精细化管理实现客户的综合价值，有三个必须关注的维度：

一是“开源”，即强化资产构建，围绕储备项目一户一策建立台账，紧抓落实应投尽投，杜绝因管理漏损、业务效率不足而带来的业务流失；

二是“节流”，即优化资产质量及成本管理，全面梳理低收益贷款，针对无法提升的进行主动清理，针对可提升贷款一户一策明确举措，同时从存款端全面排摸，对于高付息率存款、协定存款等情况梳理明确，压降高成本存款，培养客户结算习惯，推动低成本存款的自然增长。

三是“赋能”，即培养客户经理营销能力，建立客户管理、营销标准化范式，在规范化的日常管理和练习中不断提升基层营销人员的能力，形成规范、标准的营销习惯。

最后，从毕马威服务过的银行客户来看，借助以上的思路和打法，受辅导分支机构在业绩数据表现上均有了比较明显的提升：同比下来，在辅导期间，支行平均营收提升30%，新开户数量提升50%，客户存款派生率提升4%，价值户新增提升20%。在项目结束以后，分支行能够持续按照项目要求，养成精细化经营、精细化管理的习惯，体系化提升客户经营的质效。

特别鸣谢：感谢朱勤政对本文作出的贡献。



18

人才引擎： 构建适应未来的银行人才梯队



郑嵘
金融业组织和人才变革咨询
主管合伙人
毕马威中国



张丽芳
金融业组织和人才变革咨询
合伙人
毕马威中国

引言

银行业高速增长时代已过，过去依赖规模扩张的传统发展模式在当今外部环境下已不可持续，未来银行应在内外部的资源上精耕细作，尤为坚持“人才资源是第一资源”的理念。一方面从银行内部来看，战略制定后，真正要实现还是要靠人才，特别是年轻干部队伍。另一方面从外部竞争来看，银行的高质量发展短期靠指标、中期靠客群、长期靠队伍。归根结底，未来银行高质量发展归根到底是年轻干部能力发展的领先性。

传统干部队伍的能力提升方式，经常会遇到以下问题：

1

“干中学，学中干”的实战训练少

我们发现银行业经常每个月组织开展“上大课”形式的传统培训，请培训老师进行长达几小时的PPT讲解。但该传统培训往往理论授课多，学员往往存在“培训时很激动，培训

后一动不动”的现象，对个人行为改变的转化率只有10%-15%，导致培训费时费力但事倍功半、成效不佳。

2

因材施教的差异化培养少

过往培训以标准化的集中授课形式为主，难以因人而异、因材施教，难以解决银行从业人员在岗的个性挑战与困惑，比如：“新任支行长如何快速试岗？客户经理晋升管理岗最重要三件事是什么？对公行长如何快速打开属地市场？”等等类似差异化的问题在传统培训中无法解决，无法满足各层级人才的需求。

3

培训结果缺乏显性应用

我们同服务过的银行业HR访谈发现，从人力资源的角度来看，以往传统培训对培训过程中和结束后，行内难以形成量化的跟踪和结果产出，导致培训结果缺乏应用，一方面影响培训组织者难以评估培训成果，难以开展工作复盘和提升，另一方面影响培训参与者的学习积极性。

我们发现越来越多的国有大行、城商行等同业选择“年轻干部训练营”的培养方式，即对最重要的干部队伍进行的实战培养与高效选拔。训练营通过3E的设计原则，即开展在工作中学的实践类活动（Experience）、在关系中学的曝光类活动（Exposure）和在课堂中学的培训类活动（Education）。更针对成人学习的痛难点，帮助干部学习被动变主动、授课变塑型、技能变实战，从而激发大家创业干事的热情，促动力，释活力。

根据过往在训练营的成功经验，我们认为训练营主要特点有以下5点：

1 明确标准：明确组织用人导向，上下对齐，统一岗位的评价标准

我们经常会发现，上级对下级的岗位要求，以及下级本身对本岗位定位存在理解不一致的情况，故容易在实际工作中产生错位、补位等问题。毕马威以角色认知为标准，实际上就是围绕每个岗位设计岗位手册，包括角色定位、工作清单、工作模板等内容。

2 差异提升：“千人千面”的差异化培养路径

训练营在标准的基础上，建立完整的培训规划，打造混合式的人才培训模式，着重加强“千人千面”的差异化培训设计，从不同岗位的业务流程和管理要点出发，通过能力识别、分类、分级构建能力库和岗位履职标准，形成“一人一策”的人才画像、识别深层次需求及能力板，明确关键培养的提升目标重点。最后，结合职业生涯规划及岗位发展路径两条曲线，围绕人才干部在岗的挑战与困惑，精准地设计“千人千面”的学习地图。

3 训战结合：干中学，学中干，在实际工作中进行提升

以“训战结合”为方式，以“多打粮食”为目标，提倡自觉学习，特别是在实践中学习。“以输出倒逼输入”，促使干部在战争中学习战争，在战斗中提升能力。

教练式辅导“训战结合”，通过理论指导和实践训练，更有效、持续性地影响行为的改变。训练营通过顾问贴身跟班本岗的客户拜访、员工管理、内部会议等实际日常工作，顾问作为旁观者对照学员实际工作与岗位职责清单优秀实践的差距，事后及时向本岗反馈、共同复盘总结，通过“照镜子”引起本岗触动，激发改变的意愿和动力，通过一段时间针对性反复训练，在“工作—学习—交流—实践”的过程中有效提升学习实效，实现从理念的认知到行为的实际改变。

4 以赛促学：培养活动也是学员的赛场，样样来比拼，激发学习动力

各项赋能活动也是年轻干部的赛场，样样来比拼，营造“比学赶帮超”的氛围。比如在某银行的训练营中，总行策略的战略解码、分支机构的驻点交流、本岗岗位手册的撰写等一系列培养赋能活动，都会量化过程和结果评价，并公布排名。以赛促学，干部之间既拓宽思路、博采众长，又能互相比较找到差距，通过几轮培训活动，大家的成长蜕变都有目共睹，形成了“你追我赶”的学习态势。

5

选拔与培养并重：注重学员的排名、评价，有结果应用，促进学习主动性

训练营贯彻长期主义，一方面对辅导对象及时复盘，持续跟进和长效固化培训效果，另一方面训练营期间引入量化数据分析，观察行为转变，从而对培训的转化率、学习吸纳的效果构建一整套评价标准，形成激励与约束机制，以此产生“累积效应”，促进个人提升。

从业绩指标结果、辅导过程结果、360评价结果等三方面进行综合评价和排名。干部学员的业绩指标结果占比50%，其评价维度由行领导、人力资源部共同商定，体现了公平、公开的原则和业务战略导向。

辅导过程结果占比40%，包括训练营期间各类发展活动的评价结果，如履职尽责得分、培训和研讨活动得分、曝光活动得分等，对学员的表现进行定量评价和画像。360评价结果占比10%，针对每位学员的上级、平级代表、下级代表，围绕学员的本岗角色认知和履职情况进行定量评价。

通过培训结果的应用，让培训工作形成一个不断完善向上的生态循环，能够不断对相关数据反馈分析而提出改进方案，达到知识吸收、行为转变、业绩提升、提高组织效能的目的。

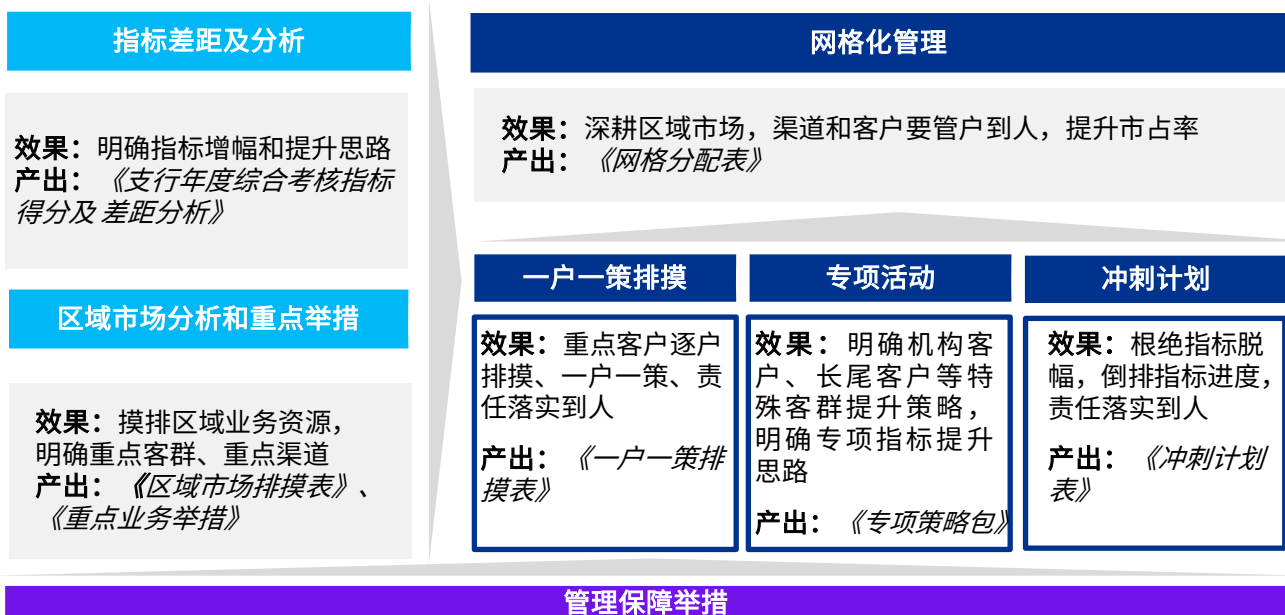


以某国有银行为案例：通过年轻干部训练营，做好人才精准赋能，激活人才供应链



资料来源：毕马威分析

业务规划：一行一策旨在通过对内部指标、外部市场分析，明确支行整体发力方向，并通过一系列网格化管理举措，分解落实目标责任体系，最终通过相匹配的管理举措保障业绩目标实现



资料来源：毕马威分析

通过数字化平台“数智履职”：用数字化工具赋能干部和员工的日常履职，沉淀履职行为数据，提供决策依据

用户	总行部门总	分行行长/团队长	客户经理	...	
载体	电脑端		移动端		
数据看板	工作事项维度履职报表 (如营销拓客月报, 排名, 对比)	任务执行情况履职报表 (如任务红黄绿灯报表)	双表管理 (如项目跟进表、客户拜访表)	...	
功能应用	知识管理 工作指引阅读 做笔记、划重点 打卡提醒	周计划 周计划制定提醒 周计划制定辅助 周计划制定	待办任务 待办生成 任务处理 红黄绿灯	周复盘 周复盘提醒 复盘内容展示 周复盘	履职评价 履职评价提醒 履职自评 上级评价
管理平台	知识管理配置	工作日志管理配置 码值码表配置 有效时长配置	待办配置	账号、角色、权限配置	
	标杆案例配置	计划管理配置	核心履职事项配置	...	

资料来源：毕马威分析

以某国有银行年轻干部赋能提升的训练营项目为例，该行当前干部队伍发展存在三项挑战，一是“做什么”对不齐，年轻干部存在认知差距，没有完全快速适应管理角色；二是“怎么做”跟不上，年轻干部能力差距和经验差距，很多干部只会执行，不会思考和创新，同时缺乏一线基层经验；三是行领导“看不清”选不准，行内看似干部多，但真到用人时候却找不到合适的人，选拔费时费力，上岗后却表现不及预期。

通过为期一年的年轻干部训练营，以“输出倒逼输入”，不做形式化的理论学习，而是进行解决问题式的精准赋能。辅导过程实战化，辅导任务基于实际业务拓展场景设计，在实际工作中，通过管理提升促进经营成果的转化。在赋能训练营中，将3E

培养理论应用到人才培养的四大阶段中，最终形成从认知到实践再到曝光的全链条培养机制。

阶段一：理念植入，认知先行。此阶段侧重强化人才发展内驱力。

通过赋能预热活动，使学员明确本岗角色定位和尽职履责要求，在个体层面实现从“要我学”到“我要学”的思想转变。通过虚拟向上轮岗，提升学员的自我认知、管理视野和战略思维，学会站在上级的角度思考，形成思想转变、岗位转身的转型氛围。主要活动有：IDP撰写、集中培训、角色认知研讨会、虚拟向上轮岗等。

阶段二：训战结合，知行合一。此阶段侧重履职和业务实战演练。

通过教练式一对一的精准辅导，从专业力和领导力、履职力三方面进行辅导，提升人才队伍核心竞争力。

领导力辅导：聚焦行业热点话题和日常经营中的痛点难点问题，向行业内大咖及行内高层领导学习，注重平台交流和个人分享。辅导方式包括：上级辅导下级、人人一堂课、心得交流等。

专业力辅导：帮助学员开展属地行业研究，借鉴萃取同业优秀经验，形成学员“小红书”，即可实操的营销指引和打法套路，包括行业洞察分析、客户营销模板、产品营销模板、实战案例库。

履职力辅导：分层提升干部员工角色认知、带队伍能力、履职尽责能力，聚焦个人能力短板，解决业务难点和痛点，精准制定贴身辅导方案，在实战中赋能，主要包含贴身辅导、业务规划两大类活动。

一是贴身辅导活动：定制化辅导关键任务，坚持干什么练什么、缺什么补什么、弱什么强什么。

二是业务规划活动：分别对不同层级的学员进行有针对性的业务规划赋能。针对分支机构负责人主要围绕“一行一策”提升经营效益，通过对内部指标、外部市场分析，明确支行整体发力方向，并通过一系列网格化管理举措，分解落实目标责任体系，最终通过相匹配的管理举措保障业绩目标实现。针对分行部室负责人主要围绕“三张地图”战略解码，承接分行经营管理战略，赋能条线部室形成重点工作目标图、路径图、施工图。

阶段三：曝光比拼，观察评估。此阶段侧重学员评估。

通过赋能曝光活动，使干部员工获得理论的升级和向同事学习。曝光活动中，从汇报的全面性、精准性、有效性、深入性、引领性等维度评估干部员工具体赋能活动的实践成果，从个人的决断力、洞察力、执行力、连接力与事业激情观察评估干部员工

的综合素质与发展潜力。主要曝光活动有：驻点交流、模拟演练、吐槽大会、战略解码研讨会等。

阶段四：数字平台、长效固化。此阶段侧重成果固化。

数字化平台，让赋能人才做到“场景化”和“无感化”，人才管理数字化既是管理工具，又是赋能工具。首先，通过建设人才管理数字化来解决员工行为“看不见”的管理问题，实现员工行为的可视化追踪，更加精准有效的进行过程管理。同时，通过数字化工具赋能人才，规范干部员工的履职行为和履职过程，以促进业绩持续提升。具体做法上，人才管理数字化在场景中赋能关键岗位的履职尽责能力，以一支行行长为试点，打造数智履职软件。

年轻干部训练营，可有效帮助银行完成年轻干部岗位转身，优化履职行为动作，做到人才精准赋能；其次，识别并选拔出一批高潜干部，帮助建立起行内年轻干部人才库；最终，各层级年轻干部进一步迸发激情，成为引领银行加快转型发展的助推器，实现阶段性业绩突破。如某国内银行通过年轻干部训练营，在第二年的经营业绩排名中，从长期一直的“八九不离十”，跃升至体系内第一。

结语

通过年轻干部训练营这种实战与培训相结合的方式，解决传统培训的痛难点，一方面帮助干部能力提升从被动变主动、授课变塑型、技能变实战，真正做到人才精准赋能，激活人才供应链，激发组织活力；另一方面助力银行长期提供有力的人才保障和智力支持。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，在人才方面以内生动力激发经营发展。

19

数字金融透视： 新质生产力的银行业答卷



柳晓光

银行与资管行业首席信息官咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



张亚东

首席信息官咨询服务
副总监
毕马威中国

当今世界正在经历百年未有之大变局，新一轮科技革命和产业变革成为推动历史车轮的重要变量。我国也正处于周期性和结构性双重拐点，面临以“高科技、高效能、高质量”为特征的新发展诉求与要求。在此背景下，以“创新”为主导的“新质生产力”将成为高质量发展的强劲推动力与坚实支撑力，而数字化转型，则是近年来全行业践行“新质生产力”赋能产业发展的典型印证。

在作为数字化转型领先者的银行业，数字化对于银行转型发展的价值与影响力仍在持续。但伴随银行业整体规模增长的逐渐放缓，金融科技的投入增速回落，银行业的数字化建设也逐步从全面科技创新、追求规模化的成长起步阶段，迈入重视效益产出、追求价值化的精益发展新阶段。可以说，银行业当前对于“新质生产力”的理解已深化至探索金融科技创新动力的“价值经营”层面，具体体现在银行对于数字化转型三大平衡关系的策略把控与行动落位上。

“基本面”：局部能力突破 与整体转型效能之间的平衡 关系

银行不同的业务条线、部门与团队的数字化需求与全行数字化能力的发展沉淀形成了良性的循环推进关系。但基于银行整体发展视角，在数字化转型预算收紧的限制与压力下，面向多点开花、规模庞大的转型建设需求，如何响应现阶段的战略发展重心，如何把握数字化落地的实际效用效果，银行需要解决金融科技局部能力突破与全行数字化转型目标效能最大化之间的关系问题。

01

趋势与策略观察1：银行数字化投入的整体布局与重心正发生偏移，关注降本增效的投入策略更加审慎。

一方面，银行业数字化投入更加强调对于管理提效的赋能与应用，降本增效的数字化诉求与应用越发凸显。在数字化建设“提收益、控风险、降成本”三大目标类型项目中，呈现较为明显的降成本类项目比重增加、提收益类项目规模收缩的整体投入趋势。另一方面，银行业数字化转型投入更为谨慎与清晰，厘清重点投入领域、明确项目准入标准，设置明确的、可量化的项目目标并实时跟踪，在有限预算范围内保证数字化转型成效。

02

趋势与策略观察2：突破部门屏障，将“协同”、“统筹”作为新兴生产关系的关键要素，以此建立银行“业业融合”、“业技融合”的数字化治理新形态。

在业业融合方面，以产品经理责任制驱动跨板块业务协同一体，实现全行业务产品统筹运营管理；从总行规划入手，覆盖本地支行、异地分行、村镇银行等多层级基础共性系统应用平台建设，统一数字运营模式。在业技融合方面，建立数字化转型专职组织，协同业务部门、科技部门、数据部门三位一体，一体共促转型落地；突破部门屏障，对业务需求形成一体化项目敏捷团队，灵活融合促进整体组织效率最优化。某头部区域性银行已将“一体化”写入数字化转型的核心战略愿景，强调数字化治理作为数字化转型总体蓝图实现的根本前提，确立数字化统筹管理职能与组织协同机制，营造数字化转型人人负责、人人参与、人人贡献的文化理念，践行落地数字化任务级实施路径。

“支撑线”：创新资源部署与资源使用效能之间的平衡关系

科技资源的投入是数字化能力建设沉淀与数字化创新应用实现的基础。在有限资源与人才梯队框架下，银行一方面需要厘清长期专业资源投入与试点创新资源投入的关系，并适配必要的流程机制，确保“两手抓，两手都要硬”；另一方面面向重点资源投入方向，需要把资源“用在刀刃上”，力求资源配置效率的最优化。

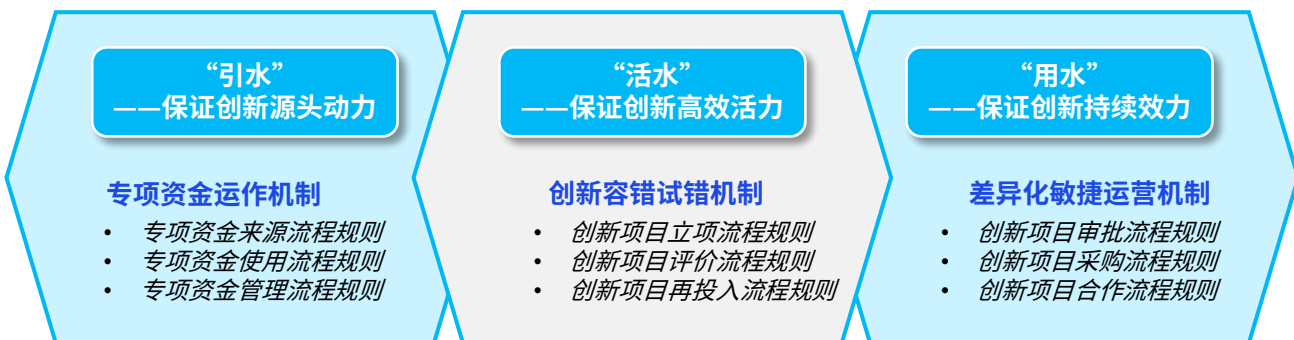
03

趋势与策略观察3：领先银行已针对创新实践项目采用与传统转型项目差异化的资源管理模式，以激发行内数字化创新需求活力。

面向小额创新实践项目，通过更为灵活和容错的管理方式以实现“前瞻性、探索性、智能化”的创新发展目标。其一，建立专项创新基金并划清与专业数字化投入的分界线，强调对于如场景获客及生态体系建设的数字化打法的探索与全行金融科技能力的提升。其二，建立“宽进严出”基本原则，广泛试点从入口端保证创新项目丰富度，从出口端把控创新项目推广，以相应成效标准判断项目可延续性。其三，精简审批流程，针对符合特殊要求的项目设置采购绿色通道，以匹配金融科技敏捷属性。某领先股份制银行通过建立金融科技基金并执行专项运作机制，以支持场景及生态建设、中台能力提升、领先技术探索、创新组织与机制建设等方面的创新能力突破。

图

银行创新实践项目管理机制体系



资料来源：毕马威分析

04

趋势与策略观察4：银行数字化落地更强 调短期“速赢”见效，以小而美的试点切入作为大型需求的承接起步。

“速赢”项目以能够尽快验证核心价值为准则，分阶段推进上线后快速迭代，并根据回检效果再行评估是否追加投入。速赢项目的核心价值体现在两个层面：其一，树立样板。通过短平快的项目实施落地，赋能业务提质增效，实现早期成功，为后续项目实施提供重要借鉴与参考意义；其二，树立信心，通过数字化转型样板工程的落地，帮助银行管理层和员工队伍建立转型信心，鉴定转型信念，凝聚转型动力，形成全行数字化转型的良性循环，从而带来更多转型项目的成功。毕马威近期服务的银行数字化转型案例中，大部分在重点能力发展方向的落地实施路线中明确实施周期不超过一年的速赢项目，作为快速见效有利后续推进的样板工程。

“发力点”：前沿创新实践与审慎风险防控之间的平衡关系

由于银行业本身的行业属性特征，“安全生产”成为当前银行的首要考量因素，“宁可不做，不能做

错”目前仍是大多数银行，尤其是中小型银行对于新技术应用的基本态度。因此，如何找到创新突破的优先发力方向，最大化创新实践价值的同时保证风险的严防严控底线，是银行面向数字化生产力发展的新难题。

05

趋势与策略观察5：监管合规和业务价值的双向驱动下，数据全生命周期管理成为银行逆市投入的重点领域。

一方面，监管部门密集发布金融业数据安全规范，银行已充分认识到数据安全必要性和重要性，亟需基于隐私计算等新兴技术的数据安全体系升级；另一方面，数据作为银行发展关键生产要素的理念已深入银行各阶层，数据价值释放问题成为银行发展的核心制约要素，数据能力成为银行数字化建设的当务之急与重中之重。由此，从数据治理、数据平台到数据应用，最终实现数据赋能的数据全周期体系建设已成为银行数字化转型的关键实施路径。某头部区域性银行已将“业务引领，数据驱动”作为全行数字化转型的基本策略，从数据赋能业务应用出发，驱动业务数字化场景的实现与落地。

图

银行数据全周期能力建设思路

阶段一：数据治理

- 重在**建章立制**
- 建立**数据组织及规范化的数据治理体系**
- 形成**企业级数据资产**

阶段二：数据平台

- 依托数据治理成果，建设**先进的大数据平台**，将数据集中进行管理和管控
- **完善数据采集和存储**
- 依托平台沉淀数据资产价值

阶段三：数据应用

- 以**中台化思维**，打造**主驱动的数据服务**，为前台的**数据应用**提供支撑
- 通过数据服务化，充分发挥**数据资产价值**，支持业务发展、**驱动业务创新**

治理先行、先治后用，并通过数据平台和数据应用的搭建，逐步实现数据赋能

资料来源：毕马威分析

06

趋势与策略观察6：银行审慎拥抱以AI大模型为代表的新技术变化，关注可场景落地、可服务业务、可解决问题的具象化实操能力。

从年报、公开采购等公开渠道披露统计结果来看，国内仅有10余家国有大行和股份制银行在AI大模型相关领域进行了初步应用尝试，基于大模型的体系化应用共识和领先范式尚未形成。在大模型催生效率革命、为银行提质增效已成为行业普遍的趋势认知与共识的前提下，其与银行业实际业务与管理场景的结合应用仍是银行的关注重点，“AIGC+应用场景”的融合式探索仍有待领先实践持续深化，在基于外部场景、内部管控和生产工具之上形成具象化的实操经验与实操能力，并逐步延伸至核心业务与面向前台的业务应用。

以数字化转型为代表的“新质生产力”在银行业的成功践行从来不是金融科技创新单方面的一腔热血、孤掌而鸣，如何把握由面及点的多层级平衡关系，回归价值经营本质，最大化释放资源效能，是银行迈入发展新阶段的必要性命题，也关乎数字金融的发展与未来。

特别鸣谢：感谢徐睿、杨宁、王译雪对本文作出的贡献。



20

技术前沿： 大模型及生成式AI的银行业革新



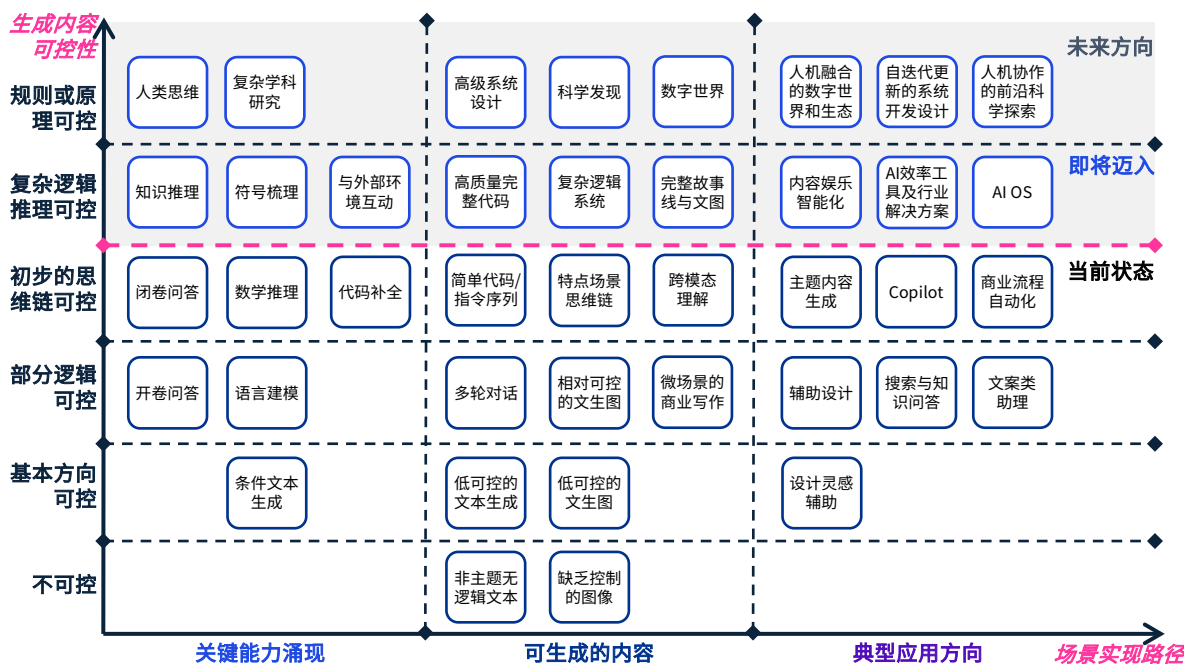
柳晓光

银行与资管行业首席信息官咨询服务

主管合伙人

毕马威中国

近年来，通过在大规模语料库上对Transformer模型进行预训练，人工智能领域的研究者们提出了在自然语言处理任务中表现突出的预训练语言模型，并发现随着参数规模的扩大，模型可进化出上下文学习等新型能力，为区分不同参数规模下的语言模型，大语言模型应运而生。



-以大模型的直接衍生能力为主线（生成式人工智能），绘制应用能力与方向演进趋势
-在Sinovation SeedV发布内容基础上调整更新

资料来源：毕马威分析

随着上下文学习、指令遵循与逐步推理等关键能力的涌现，大模型成为金融机构AI应用场景落地的锚点，以之为代表的数智能力将促进银行业生态与价值链的再次升级，重塑银行与社会和客户的链接，催化“未来银行”迭代发展。

破除虚妄，务实求效，加速催化场景革新

根据我们的行业观察，截至2023年10月，基于大模型的银行业场景多在试验性探索和点状尝试阶段，尚未形成基于大模型的体系化应用共识和领先范式。而2023年第四季度至今，AIGC热潮加速涌现，银行业或买入基础算法框架，或与头部研究机构、独角兽公司开展深度合作，逐步明晰大模型落地路径，竞相培育潜在场景应用，力争收益风险均衡。

总体来看，大模型基于原生场景以不同技术路径来优化、变革现有的业务逻辑，会以多种方式融入并

带来功能的升级和业态的变革。“AI智能体”Agent已成为大模型企业端落地的主要策略。依托软件工程学与银行业务专业知识，融合大模型、传统AI与流程引擎，设计Agentic Workflow，往往能得到比直接SFT或Prompt更好的结果。

大模型催生效率革命，为整个银行业的提质增效带来四个价值趋势——能力更强、效率更高、场景更广、应用更深。考虑到银行业监管及数据安全要求，大模型的落地节奏由外围场景逐渐渗透到核心业务，由单纯的内部管控和生产工具延申至面向前台的业务应用已成为行业共识。立足于毕马威“智链银行”能力框架，我们总结行业整体应用呈现出前台业务提升、中台精益管理、后台经营决策的发展格局。

图

基于毕马威“智链银行”框架，形成大模型场景应用矩阵图

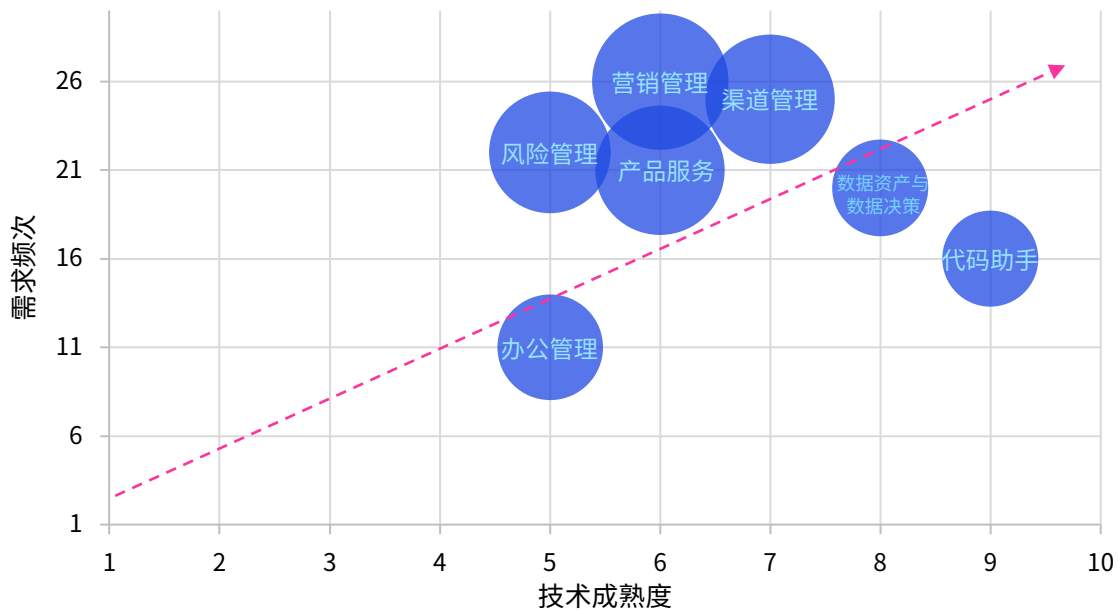


资料来源：毕马威分析

基于全景应用视图，我们从技术成熟度、需求频次和场景价值这三大维度分析AIGC的行业应用落地路线：营销、渠道、风控是银行业高频价值场景；代码助手和数据资产管理是中后台管理的高频需求；智能投顾与智能投研ROI趋近良好。

图

以三视角绘制大模型在金融业的应用路线



- 场景价值，与半径大小成正比
- 需求频次：共30个需求方（样本量）
- 应用路线，纵横坐标的线性表现
- 技术成熟度：以可商用作为技术成熟度高的标准

数据来源：毕马威分析





大模型在银行业关键能力领域的场景布局与价值释放

大模型价值体现一：围绕客户全生命周期，聚焦客户识别与定位、客户体验设计和旅程重塑以及客户价值和关系管理，形成以客户体验为中心的智能洞察。应用场景概览如下：

- **更敏锐的客户了解：**通过多模态数据，利用机器学习训练算法模型，帮助银行形成更敏锐、更高效的KYC（了解你的客户）。

大模型价值体现二：聚焦行业市场研究、产品开发与创新、产品动态定价，以大模型推进产品智能化创新，提高银行产品全生命周期管理水平。应用场景概览如下：

- **智能投顾：**利用大模型、强化学习等技术，根据客户风险偏好、资产情况和收益期望，为客户提供个性化资产配置建议，实时观察市场行情走势，及时调整投资策略，以获取最大化收益。

大模型价值体现三：聚焦渠道分析、营销内容管理、创新交互，全面提升银行机构全渠道营销与交互能力。应用场景概览如下：

- **渠道分析：**根据受众行为、偏好和高峰使用时间对投放渠道和投放内容进行优化调度，为各渠道推荐最佳营销形式和创意元素。
- **超个性化营销：**根据客户行为和已知偏好以及产品详细信息实时创建超个性化的营销信息。

大模型价值体现四：聚焦风险识别、风险预警、合规控制，全面提升风险合规一体化闭环管理的前瞻性和可控性。应用场景概览如下：

- **风险识别及预警：**大模型可针对客户沉淀的交易信息、行为轨迹和社会关系等数据进行解读分析，识别交易异常行为，刻画潜在风险版图，自动触发预警机制，帮助银行提前做好风险防范。
- **反洗钱：**大模型可收集和分析多来源信息，形成交易趋势、交易关系、交易网络图谱的分析与解读，自动生成可疑活动分析报告，提升反洗钱资金检测能力和可疑交易报告质量。
- **反欺诈、反电信诈骗：**大模型可利用海量交易数据并生成合成数据用于模型训练，自动识别异常行为，发现潜在欺诈风险。

大模型价值体现五：聚焦内部无限沟通、共享协作、知识服务，赋能员工减负提效，将传统人力资源向数智劳动力转化，提升银行整体运营智能化水平。应用场景概览如下：

- **代码生成：**运用大模型编写重复代码，可释放更多科技产能，将人力投入到程序、算法等设计过程，提升银行系统和模型的开发效率，同时优化银行科技团队组织体系。

大模型价值体现六：聚焦数据资产管理、数据可视化、智能决策，增强银行数据挖掘和资产沉淀，形成全域多维数据决策应用的组织效应，实现数据驱动的全要素价值释放。应用场景概览如下：

- **数据治理与异常检测：**大模型能够自动识别和修正数据中的错误值和异常值，发现潜在数据风险和问题，帮助银行提高数据准确性和可靠性。

- **数据洞察与决策分析：**大模型能够处理大量复杂数据并发现隐藏的规律和模式，实现交互式数据问询、洞察归因和决策分析报告的自动生成和解读。

大模型在银行机构的布局与应用实例举例：

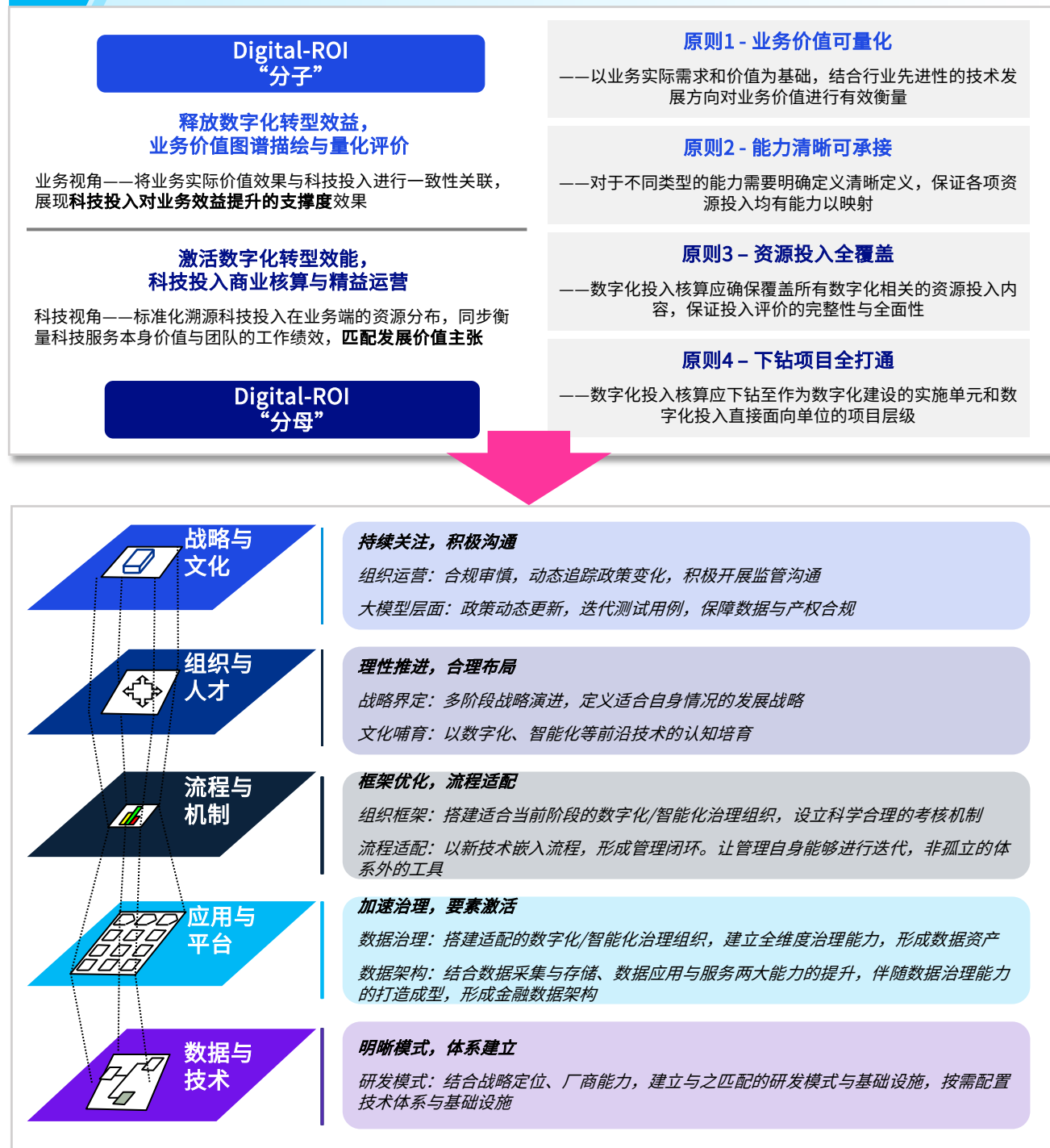
银行名称	银行性质	大模型布局与应用
工商银行	国有银行	<p>建成同业首个全栈自主可控的千亿级AI大模型技术体系，提炼知识检索、智能搜索、文档编写、数据分析、智能中枢等五种大模型技术的应用范式，赋能远程银行、对公信贷、运营管理、金融市场等八大业务领域应用</p> <ul style="list-style-type: none"> • 智能网点：首个基于大模型的网点员工智能助手正式上线，提升网点效能，全年运营领域智能处理业务量3.2亿笔，比上年增长14% • 数字员工：建设13个综合型数字员工以及1,000余个流程自动化数字员工，智能增效超过3万人年，助力员工减负赋能 • 远程银行：同业率先实现大模型技术在座席助手等场景落地，保障成都大运会、杭州亚运会等重点时期多语言服务，全年服务量21.5亿笔，接听率和智能分流率同业领先；全年智能外呼量超7亿，智能外呼规模最大、覆盖更广
建设银行	国有银行	<p>自主研发人工智能平台，实施“方舟计划”，打造具备“大模型、大算力、大数据”的金融大模型基座与能力体系，建成信息总结、信息推断、信息扩展、文本转换、安全与价值观、复杂推理、金融知识等7项一级能力，是国内金融行业首家完成预训练、指令微调、强化学习等全流程训练的机构</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在基础应用领域，已上线“方舟”助手、“方舟”工具箱、向量知识库等金融大模型基础应用 • 在业务场景领域，截至2023年末，实现智能客服工单生成、自动化生产营销创意内容和文案、快速生成研报报告中的摘要和点评、录入语音自动生成拜访记录、输入提示词与关键参数自动生成图片、自动生成上市公司类客户调查报告等25项场景应用。其中，智能客服工单每单平均客服工作时间15-20秒，可用率达82%，一致性达80%
浦发银行	股份制银行	<p>强化AI基础平台的业务场景支撑能力，自主研发并投产大模型应用支撑平台，提供大模型推理、知识管理等核心能力，完成企业智能风险分析、审计制度问答等10个大模型应用场景上线运行，为业内首家通过信通院《人工智能研发运营一体化(MLOps)服务能力》旗舰级认证</p>
招商银行	股份制银行	<p>积极加强大模型建设，引入千亿参数大模型，用自有语料调优、训练、适配行内场景，积极跟进开源大模型技术的发展，并在专业场景自研百亿参数大模型，探索大模型在零售、批发、中后台的应用，同时搭建大模型体验平台，接入多个国内主流大模型</p>
微众银行	互联网银行	<p>作为全国首家数字银行，创新性的构建垂直领域大模型</p> <ul style="list-style-type: none"> • 智能营销：依靠微众银行大模型AI Agent技术，“微业贷”可在有效避免版权风险的前提下，推动广告素材生成效率较人工提升266%；“微车贷”广告营销有效线索成本降低超过20% • 智能风控：研发电诈专项模型，敏捷迭代电诈策略，持续提升电诈防控效能；在贷后催收方面，自动生成催收记录，合格率高达98%，已超越人工合格率 • 智能运营：通过大模型AI Agent技术对客户对话内容进行小结，助力坐席快速定位用户问题；通过大语言模型完成直通报财知识库相似问题推荐，较传统人工的处理效率提升两倍以上 • 消费者权益保护：在基于大模型技术打造的消保广告视频审核系统平均准确率达95%，节约90%的人工审核时间

数据来源：各银行2023年年度报告

数字经济的蓬勃兴起为银行业创新发展构筑广阔舞台，大模型的关键能力涌现促使金融科技行业范式变革。

图

大模型落地全要素



资料来源：毕马威分析

为紧跟战略要求、敏锐挖掘价值场景、合理变革业务模式，银行业需形成体系化的大模型建设路径，需持续关注战略与文化、组织与人才、流程与机制、应用与平台、数据与技术五大领域，需坚守金融初心，坚持科技支撑，以审慎包容的态度持续探索技术衍生的产业趋势和应用场景，促进行业朝着更加开放、创新、可持续的方向发展。

特别鸣谢：感谢龙洋、孙箐阳、储宁对本文作出的贡献。

21

数据资产化： 企业数据入表的实施路径



陈立节
金融业数字化赋能咨询
主管合伙人
毕马威中国



张杭川
金融业数字化赋能咨询
总监
毕马威中国

财政部于2023年8月1日印发了《企业数据资源相关会计处理暂行规定》（财会[2023]11号，以下简称《暂行规定》），自2024年1月1日

起施行，用以规范企业数据资源相关会计处理，强化相关会计信息披露，服务数字经济治理体系建设。

图1

数据资源入表对企业管理者智慧的“五道考题”



资料来源：毕马威分析

➔ 选择题：企业如何响应和落实国家政策要求？

第一道题主要考查企业对“数据资源入表”这项工作的认知水平，“领先企业”会结合自身所在行业情况、企业在行业的位置、企业自身数字化转型成熟度把数据资源入表理解为企业数字化转型进展在“资产负债表”上的显化；“卓越企业”会结合我国数字经济发展趋势、数字中国建设规划、企业数据要素发展担当等宏伟愿景，深刻并长远的规划数据资源入表工作。银行业作为数字化转型的领先企业，拥有众多通过DCMM数据管理成熟度5级认证的企业，是当前数据资源入表的重要领军成员。

➔ 判断题：企业如何识别并筛选入表数据资源？

第二道题主要考查企业对自身数据资源的基本样貌、管理现状、稀缺性程度、价值挖掘水平等多方面多维度的充分理解和认知。唯有清晰掌握自身数据家底、掌握同业企业数据资源情况以及数据要素市场流通情况的领先企业，才能准确识别并筛选适当范围的入表数据资源，并据此给出分批次入表的明确规划。银行业具备丰富的金融场景数据，同时也采购了大量外部数据，并且通过多年数字金融探索实践，积累了丰富的数据产品，都是入表的优质选择。

➔ 填空题：企业如何将入表数据资源匹配自身数字化人设？

第三道题主要考查企业对自身数字化转型成效和数据生产要素运用水平之间的生产关系的深刻理解。数据资源入表需要同时考虑入表数据资源和披露信息与企业长期对外塑造的“数字化企业人设”是否匹配。倘若出现较大偏差，导致核心优势的数据资源并未入表体现，将会带来数据要素市场以及资本市场相关方的困惑和不解。不同的银行在数字化转

型和自身特殊数据资源积累方面有不同的选择，普惠金融、绿色金融、科技金融等等都会是既能反映银行自身数字化转型应用成果，也体现数据资源积累匹配企业数字化人设的重要方向。

➔ 计算题：企业如何归集和分摊入表数据资源的对应成本？

第四道题主要考查企业在数据资产全生命周期管理运营以及数据治理、数据研发、数据合规风险等多项管理工作上的精细化程度和内控合规水平。不同的工作投入的成本类型、计量方式有所不同，能够完整、准确、有效的归集和分摊数据成本是数据资源入表的一道重要难题。多数领先银行已经在研发费用资本化和外部数据统一管理方面积累了不少经验，在数据研发成本、外部数据采购成本等数据成本方面开展进一步的优化和完善会是多数银行的选择。

➔ 开放题：企业如何依托数据资源入表工作驱动数字变革？

第五道题主要考查企业对数据资源入表这项工作的深远性思考和长远规划布局。企业管理者如何通过建立完善的“数据资产化和数据资源入表”双循环的体系，是企业能否利用数据资源入表带动数字化转型，甚至成为驱动数字化进程的新引擎的重要课题。银行业过去多年的数字化转型中，其中一项核心痛点在于对数字化转型成果的考核缺乏明确和清晰的KPI指标，数据资产作为新型资产类型，将融入数字化改革成果的核心指标，驱动新一轮数字金融发展。

图2

以数据资源入表为导向的数据资产化“五个方向”



资料来源：毕马威分析

对于数据资源入表来说，内部数据应用、外部数据使用、数据产品创新、集团数据共享、数据交易流通这五个方向可以作为企业以入表为导向的数据资产化切入点，帮助企业找寻合适的数据资源入表方向，更好匹配企业数字化人设。对于银行业来说，一般会主要集中于内部数据应用、外部数据使用、数据产品创新这三个方向。

• 内部数据应用

内部数据应用是企业使用数据创造数据应用价值的最明显的方向，当前大数据、云计算、人工智能、物联网等新技术的发展，“数据”对于企业的意义，已不再是传统上主要用于反映企业经营成果、支持管理决策的事后统计，而是发挥着越来越广泛而深刻的作用，不仅是在洞察客户需求、预测市场变化趋势、业务模式创新、精细化管理等方面，还能进一步助力企业开展智慧风控管理等。

对于银行来说，银行在推进数字化转型过程中开展了很对金融科技研发，在金融科技项目中沉淀了大量数据资产，是内部数据应用的一个重要载体。

• 外部数据使用

近年来要素市场不断完善，企业对于外部数据的采购与使用需求也日益增强，愈发关注外部数据的投入产出比和收益效能，在“数据资源入表”以成本法计量和2024年1月1日起适用的背景下，外部数据满足“交易成本清晰”和“交易时间明确”的两项优势，非常适合作为刚开展数据资源入表企业的首选试点场景。

对于银行来说，银行是外部数据交易市场的最主要的客户，同时银行内部在外部数据购入与使用上的相关管理也在不断完善，有很好的外部数据入表基础。

• 数据产品创新

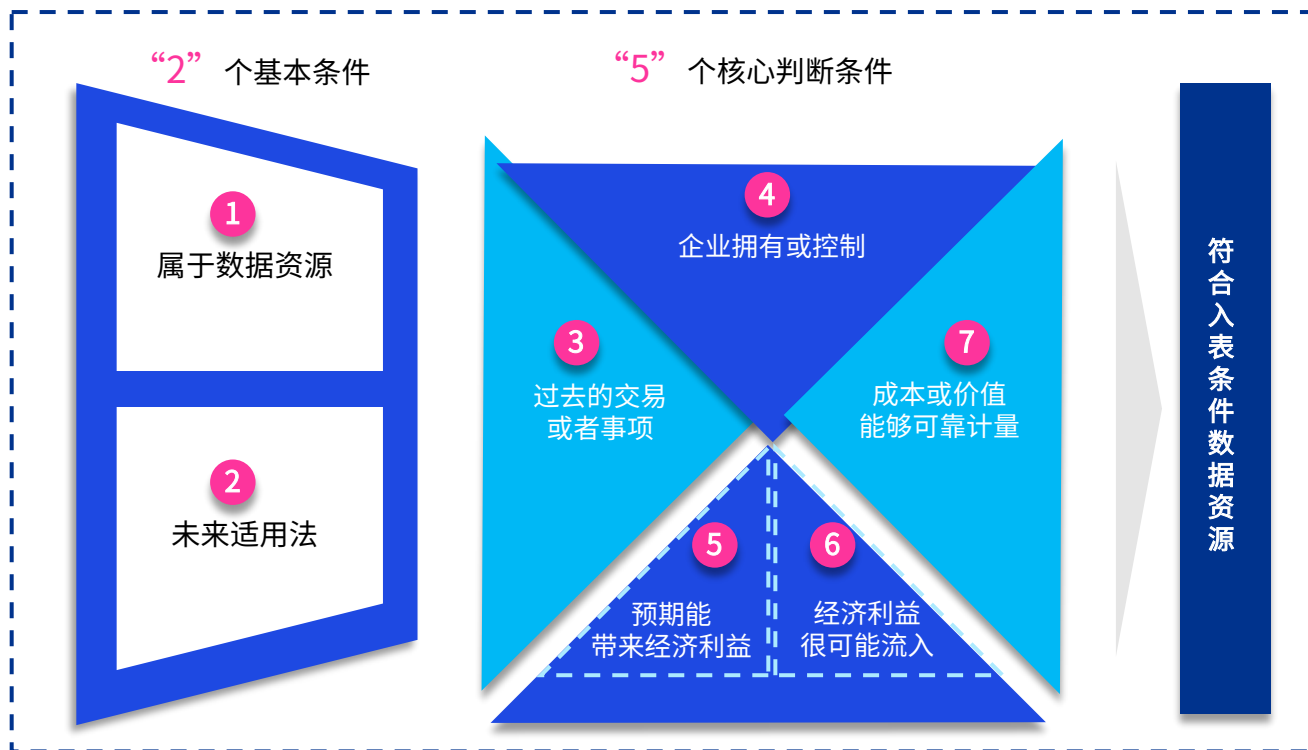
数据产品是指为满足用户特定场景的数据需求，以数据为主要原料，将数据、数据模型、业务逻辑等生产要素进行固化封装，形成持续迭代、共享复用、可应用于多个机构或业务领域，可直接为用户使用的数据集或数据服务的品牌化组合。数据产品创新是“最符合企业端开展数据资源入表的选择对象”，

更好满足各方对于数据要素价值发挥的期待，也能够代表了企业数字化转型的“关键人设和重要成果”。

对于银行来说，作为数据创新比较成熟的行业，已经在各业务场景中打造了多个数据产品来赋能支持业务发展，且每个数据产品均有明确的使用场景和对象，最符合开展数据资源入表的选择对象。

入表数据资源识别的“七项要素”

在数据资源入表的整体方案中，实施路径主要包含：资产识别、成本计量、对外披露以及价值管理四部分。作为数据资源入表的第一步，资产识别是企业落实数据资产入表政策的关键一步，综合考虑“会计”与“数据”两个主要视角，入表数据资产主要包含两个基本条件和五个核心判断条件。



资料来源：毕马威分析

综合上述的“七要素”，我们总结出企业数据资源的七项基本条件：

- ✓ 符合数据资源定义
- ✓ 2024年1月1日以后产生
- ✓ 已完成数据资源盘点梳理
- ✓ 拥有合法清晰的数据权属
- ✓ 有明确的数据要素价值应用和实现场景
- ✓ 企业层面充分认可数据要素贡献
- ✓ 能够按照成本法要求准确归集和分摊数据相关成本

毕马威关于当前开展数据资源入表的核心洞察

➔ 目前哪类企业开展数据资源入表的参与度较高？企业具体做法是什么？

- 目前头部央企以及部分中小科技创新类民营企业开展数据资源入表的积极性较高。其中，头部央企此前已经多年开展数字化转型，企业内部已形成了大量的数据资产和典型数据应用场景，有较好的数据资产管理基础，为了更好地形成数据赋能业务的良性循环，激发企业数据潜力以提升业务核心竞争力，同时也为了树立行业领先的数据要素发展典型，大型央企成为了推动数据资源入表的“领军者”和“探索者”。做法上一般是盘点企业已有的数据资产形成目录，并在此基础上确定数据资产入表的试点范围，借助外部专业机构的力量以试点方式推动企业符合财政部《企业数据资源会计处理暂行规定》规范要求的数据资源优先入表，并建立配套的数据资产管理运营机制持续维护数据资产，保值增值。
- 针对中小科技创新类企业和数据资源型企业，企业传统资产规模不高，没有太多实体资产如房产设备等，企业核心资源主要是在数字化转型或者数字化经营过程中所积累的新兴资产类型——数据资源。这类企业往往出于需要充足的资金来扩大生产应对激烈的市场竞争，或者出于资金流动性需求，为了更好地通过数据资源入表后形成的资产去资本市场寻求投、融资，当前也较为积极地推动数据入表工作。但是由于预算有限，推动力度上较为缓慢，主要依托以数据交易机构为核心的数据要素生态圈，将其数据资源打包成可交易流通的数据产品在交易机构登记，并以登记的数据产品进行入表工作，再向金融机构申请数据资产抵质押融资贷款或向资本市场寻求投资。

➔ 企业在推进数据资源入表过程中存在哪些突出的实际问题？

数据入表不是简单的财务会计处理问题，需要企业有一套从战略、组织、机制、流程、平台等体系化的数据资产运营体系。在毕马威中国的观察中，我们发现：

- 在战略上，企业往往只有业务战略和IT战略，缺乏数据战略，难以准确定位在数字经济不断发展的未来，企业自身对于数据资产和数据要素场景应用的价值导向和运营策略；
- 在组织架构上，缺乏对于数据资产或数据产品的价值管理机构（如业务牵头部门或运营主管部门）和岗位人员，难以支持数据资产的价值变现；
- 在机制流程上，缺乏数据产品生命周期管理及配套保障措施，难以证明数据可持续运营并产生价值；
- 在平台工具上，多为自动化或管理类系统，缺乏数据资产运营和服务的系统，数据资产核算和披露方面也缺乏行业成熟软件工具。

➔ 银行在推进数据资源入表工作应重点分析考虑哪些关键点？



01

类型完整覆盖

能够覆盖“内部数据应用、外部数据入表、数据产品创新”这3项主要类型



02

过程合法合规

能够满足“数据合规授权、经济利益流入论证、成本可靠计量、持续有效管理”等入表主要合规要求



03

列报披露适度

能够满足“强制披露”的入表要求，与企业“数字化人设”匹配，并合理自愿披露



04

契合企业形象

入表数据资源符合数字化转型成果、数据资产管理运营进展和金融行业数据资产特征



05

展现行业担当

应积极贯彻落实数字经济、数据要素资产化决策部署，积极探索数据资源入表工作

资料来源：毕马威分析

特别鸣谢：感谢李雪蓉、王梓豫对本文作出的贡献。



22

系统革新： 前中后台资金系统信创实践



于凤友
金融业科技赋能咨询服务
主管合伙人
毕马威中国



王为东
金融业科技赋能咨询服务
合伙人
毕马威中国

前中后台资金系统发展概述

前中后台资金系统概述

金融市场领域在国外规模庞大，国内金融市场虽然还比较小，但是近年来发展迅速。金融机构需要一个完整的业务系统来管理金融市场交易，覆盖交易、风险控制和后台清算全流程：

- 前台：负责交易管理和资产配置，关注交易类型分类统计和成本分析。
- 中台：进行风险控制，管理限额、防范风险事件、产品价值评估和风险计量。
- 后台：围绕清算核算功能，确保交易安全和资金流转顺利，保障金融机构日常运营。

市场上常见的前中后台资金系统

中国金融机构主要采用境外产品，如Finastra的SUMMIT、Kondor+、KGR、Algo、Numerix、MurexMX和Calypso等系统：

- SUMMIT由Finastra开发，历史悠久，主要后台功能，但前台较简单。
- Kondor+用于投资组合，KGR提供风险指标，Algo和Numerix用于估值。
- MurexMX近年在中国银行业应用最多，功能比较全面。
- Calypso功能全面但在中国市场销售较少。

新一代前中后资金系统的必要性分析

新一代资金系统建设的必要性

通过分析国内外各类金融市场系统以及风险管理系统，我们认为这类系统在全球的更新换代也是当务之急：

- 目前使用的国外软件都是10-20年前开发的，系统架构老化，难以满足银行界的最新需要；
- 目前系统没有使用大数据技术、AI技术等，对未来的发展支持不力；
- 监管新规的变化，对这类系统提出了更高的要求，现在很多国际软件也不能很好地支持这些功能；
- 因为国外人工成本极高，这类软件造价高昂，实施费用往往几千万美金，物美价廉地替代产品有广泛的市场；

- 国外系统对中国特殊产品支持不足，本地化力度不够，开放性和可扩展性存在问题，不能满足国内计量和管理的需求。

系统信创必要性分析

- 国内所有银行、银行理财子公司、证券公司等从事金融市场业务都需要系统来加以定价以及风险管理，这类系统充当了金融市场领域的芯片或者发动机的角色。但是在该领域还主要由国外公司把控，其要价往往几千万起，还不包括后续庞大的运维费用，国内公司往往只能做一些外围功能，或者充当国外公司的下包商。因此信创的市场广泛。
- 通过自开发系统，实现自主可控，减少对外部技术的依赖，确保资金系统安全稳定。
- 通过自主创新，提高产品竞争力，促进就业和产业链发展。

01

系统开放性

- 系统架构、中间计量过程、底层数据模型、复杂金融模型完全开放

02

灵活定制性与可维护性

- 核心技术内化，可根据银行实际的管理要求，不断迭代开发，完美支撑风险管理

03

响应监管与业务部门需求的变化

- 可以快速响应功能调整与升级

04

外部厂商依赖性、商务灵活性

- 可由银行方自行主导
- 可以屏蔽外部厂商的人员变动风险与经营风险，以及可能的技术风险和商务风险

05

后续产品维护费用

- 没有产品维护费，仅有维护人员人力成本，且维护团队掌握系统核心技术

06

对新技术的响应

- 国外产品往往采用陈旧的技术体系进行开发，开放式产品可以基于最新技术体系开发，从而大大提升性能，充分利用银行整体科技研发资源

资料来源：毕马威分析

系统建设挑战

构建资金系统中的业务挑战

建设这块细分领域的系统瓶颈和准入门槛很高：需要对国内外金融市场业务有着极深的理解；对金融工程以及数学功底要求很高，可以对各类金融产品提供准确的模型；对系统架构，技术实现方式有着透彻的理解。

- 资金系统前台的信创要点包括：交易、报价管理、交易头寸管理、报告等业务事项，关注未授权交易、录入错误等风险。挑战在于设计复杂的估值模型和灵活管理投资组合。需要引入资深专家设计估值模型，灵活应对投资组合管理需求，包括按交易员、交易台、投资品等多维度统计。
- 中台业务流程的信创要点包括风险限额管理、产品估值、风险计量、管理报告等。挑战在于复杂估值模型开发、建立专业风险指标体系、处理大数据量并满足监管要求。强调技术支持和专业理解，以应对中台业务的复杂性和监管需求。
- 后台业务的信创要点包括交易确认、结算、资金清算、单据处理、会计核算等。关键风险在于结算和核算错误、往来账处理错误等。信创实践中注重精确性和准确性，以应对后台业务中的关键风险点，确保顺利的交易结算和账务处理。

构建资金系统中的技术挑战

金融市场系统的复杂性、实时性以及准确性造成其对技术要求很高，尤其是系统架构的高要求，技术关键点如下：

- 资金系统如何云服务化：随着开源和云计算的推进，以云原生微服务作为核心的技术保持着高速增长并快速成熟为大型系统的主流技术框架之一，是目前面向服务和组件化设计理念的最佳实现模式，并为企业带来诸多先进技术特性，目前的很多资金系统还没有实现良好的微服务化。
- 对于全球大型金融机构，如何支撑T+0和T+1的市场风险、交易对手信用风险计量和监控，一直是传统计算架构的痛点—超大量的复杂金融计算。近年随着分布式计算框架的成熟与广泛应用，并逐渐与云服务技术融合，很大程度降低了大型分布式计算系统的开发和维护难度，并可以充分利用和发挥云计算的弹性优势，提高资源利用率降低成本。
- 如何集成AI技术：国际大型同业正在将机器学习模型以及图计算等技术正式纳入中台市场风险计量体系，作为经典金融工程的补充。尤其是在复杂产品实时风险管理、市场波动增强建模、市场流动性评估、估值模型参数校准、损益变动归因、数据质量异常识别、数据溯源与分析等领域的应用已经逐渐得到更多同业和监管的认同。

应对策略

前中后台系统非常复杂，涉及面广，我们曾深度参与国有大行和大型股份制银行的中台系统替换和市场风险系统项目，提供系统建设规划、系统架构设计、系统数据体系设计、系统模型体系设计、验证以及测试等各类服务，结合业务与技术的经验，我们针对该领域信创实践的应对策略如下：

01

聚焦该类系统最核心的模型问题，利用多年的积累构建模型平台，并通过模型验证手段逐步打开各个系统的模型黑盒：我们这几年通过几十个咨询以及模型验证项目，对市场上绝大多数前中后台平台的模型进行了反向验证，包括Murex、Summit、Calypso等等平台。我们模型平台上积累的模型已经覆盖了中国市场上绝大多数金融产品，并且通过了监管的检查。

02

从中台系统出发，然后逐步扩展到前台以及后台系统功能：整个庞大的资金系统中，中台系统受监管驱动的影响最大，而且近年来实施巴三协议对中台管理提出了最新要求，倒逼很多银行需要更新中台系统模块，可以借助此为契机，通过强化FRTB计量、全面风险监控、风险敞口监控和VAR分析，切入前中后台领域。

03

系统构建采用分布式松耦合系统集成能力，实现服务化和API化，同时计算式考虑分布式计算，提升计算各类指标的效率。我们已经采用分布式计算框架开发了若干风险类平台，了解该类平台开发的重点。

特别鸣谢：感谢吴继雄、梁丽芬、李佳致、陈群、李成、黄荣兵对本文作出的贡献。



科技赋能，质效并重： 金融机构反洗钱工作的智能化升级



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：

中国反洗钱监管近年来积极引导并强化针对日益变化的洗钱风险的防范意识，尤其重视金融机构反洗钱履职能力有效性的监管，深化落实“风险为本”理念，推动反洗钱管理工作目标向高质量方向发展进一步提升。这一工作特点，与国际金融行动特别工作组（FATF）于2022年提出的第五轮互评估方法和程序⁴⁸相契合，是中国不断加强反洗钱举措、维护国家反洗钱治理体系、增强中国金融核心竞争力的关键组成部分。

金融机构反洗钱工作高质量发展过程中，为应对复杂、隐蔽且多变的洗钱犯罪手法，运行有效的反洗钱信息系统起到“智慧大脑”的重要作用。传统反洗钱合规工作中，许多金融机构使用基于专家经验积累而成的规则模型完成机

构内客户洗钱风险评级以及可疑交易监测等工作。此类模型设计基于“规则为本”理念，主要由行业洗钱风险提示、同业实践和专家判断驱动。然而，规则模型往往有着维护周期长、成本高、难以捕捉到洗钱行为最新趋势等痛点。

近年来，随着人工智能技术的发展，智能模型的应用在反洗钱领域崭露头角。智能模型能够基于机构自身数据进行统计分析，从而构建复杂的决策算法，还能更快速灵活地适应复杂变化的金融犯罪趋势，并随着时间的推移不断自主反馈改进。在协助一些具有代表性的金融机构构建智能模型的过程中，毕马威通过多项智能工具“组合拳”，实现智能模型助力反洗钱模型有效性快速提升的效果。

⁴⁸ 《金融行动特别工作组发布战略改革成果文件 总结全球FATF标准执行情况并公布第五轮互评估方法和程序》
<http://www.pbc.gov.cn/fanxiqianju/135153/135296/4540501/index.html>

国内外智能化应用的趋势

根据一项公开调研⁴⁹结果，2023年全球金融机构在金融犯罪合规（FCC）方面投入的总成本为2,061亿美元（约15,023亿元），尽管有如此高的合规成本投入，其中仍有超过70%的受访金融机构在过去一年提升了其用于科技技术的预算，并且这些用于科技技术的提升过程中，智能应用是金融机构考虑的重要创新热点话题。

不同金融机构拥有不同的阶段性工作重点、技术成熟度以及资源调动能力，因而没有可照搬套用（One-size-fits-all）的解决方案，毕马威在提供反洗钱智能化咨询和系统落地过程中，注重结果导向，并且客制化地为客户设计解决方案以及灵活实施。大型国有或外资金融机构，往往具备良好的数据技术基础且有模型基础，需要在特定领域进行深度挖掘以及专业突破；而中小型金融机构，往往因资源相对有限，希望通过智能化技术弥补规则模型的不足，同时通过降低合规成本的途径，提升反洗钱工作质效。

在协助金融机构反洗钱智能化应用和落地服务中，毕马威曾成功服务大型国有金融机构、领先外资银行，也曾经服务区域性大型城商行。以下是我们整理在咨询和落地过程中，挖掘出的典型工具技术以及聚焦应用场景：

机器学习

基于机器学习的模型能够对海量的历史数据进行有监督或无监督学习，通过大量自主训练，对客户以及交易数据进行风险研判，识别离群的客户群体特征以及异常交易行为。机器学习技术可以广泛应用在不同的反洗钱工作模块中，包括：可疑交易监测、客户分群和名单筛查。

这些应用既包括了对新型洗钱可疑交易的动态识别，对不同洗钱风险客群的自动化分群，也包括了对无效预警的自动化排除，着重提升反洗钱模型自身效率。此外，通过不断学习新的数据和模式，机器学习模型能够适应各类洗钱场景的演变，提高其预测未来的可疑活动的准确性。

自动化技术

通过自动化技术，辅助反洗钱工作。一些银行已经部署了机器人流程自动化（RPA）解决方案，以实现模型阈值调优过程部分自动化。例如，根据银行设定的调整方法处理和分析规则设置的模型表现，对输出结果进行线上和线下测试（ATL/BTL）分析，以校准阈值和参数。这样可以减少人工工作量，降低人工进行调整时出错的风险，并有效提升交易监控模型预测的准确性。

知识图谱

知识图谱是一种用于表示实体以及实体之间关系的技术。知识图谱的应用可以帮助金融机构更好地识别异常客户群体及复杂性交易行为，通过金融机构内各类信息数据，探寻各类异常客户间的交互、交易行为及特定地点的关联，从而挖掘潜在洗钱犯罪团伙。

自然语言识别（NLP）和大语言模型（AIGC）技术

NLP技术使得金融机构能够高效地处理和分析大量交易中的附言文本，对文本内容进行分析从而提取有价值的信息，特别是在涉及跨境贸易洗钱等领域，可高效识别关键词汇，快速筛查出可能涉及洗钱或制裁的相关交易。同时，金融机构也将AIGC技术应用至客户尽职调查领域，通过设置不同的客户尽职调查场景，收集并识别客户尽调中与客户交互中的风险信号。

⁴⁹ True Cost of Financial Crime Compliance Study, Sep 2023, Lexis Nexis.

智能应用的挑战及应对要点

反洗钱领域的智能应用并非没有挑战，其中“模型风险及合规管理”“数据质量评估及治理”以及“系统落地”是主要的挑战。金融机构亟需成熟的辅助工具以协助其有效应对这些挑战。

模型风险及合规管理：国内外监管机构对于智能模型的合规应用，往往保持审慎而积极的监管预期。建设智能模型应用过程中，模型的可解释性、可靠性以及模型决策留痕，对于模型合规性至关重要。相关模型风险管理控制，应该贯穿在模型设计、模

型开发、模型验证、模型持续监控评价的全生命周期过程中。

在智能模型开发的特征设计过程中，我们建议金融机构，全面评估模型是否能覆盖机构已知洗钱风险特征及监管风险提示；独立评价模型量化方法的科学性、可解释性、合规性；科学论证并完整记录模型开发验证过程，降低模型风险，并减少潜在的监管解释成本；持续监控模型表现，部署有效措施及时发现数据偏离或模型不稳定。

图1

模型风险及合规管理工作重点



资料来源：毕马威分析

数据质量评估及治理：机器学习工具依赖于现有系统及其人工输入数据，因此依然可能会产生“脏数据”对模型产生负面影响的情况。这包括机器学习系统的训练数据。如果训练数据中包含误报或其他错误，这些错误将被“训练”到机器学习系统中。因此长效的数据治理，依然是反洗钱工作有效性提升不可绕开的重要环节。

智能模型建设并非一次性的项目，而是一项长期工程；而在这项工程中，数据质量提升更是长期的话题。在实施智能模型之前，可运用数据检核工具箱，快速有效评估数据、指标质量。及时发现数据缺口后，往往问题来源自不同根因、需要复杂的解决方法。我们建议实施长效的反洗钱数据治理，让数据质量问题进入良性的治理循环，分阶段逐步提升。

图2 毕马威反洗钱机器学习智能工具箱



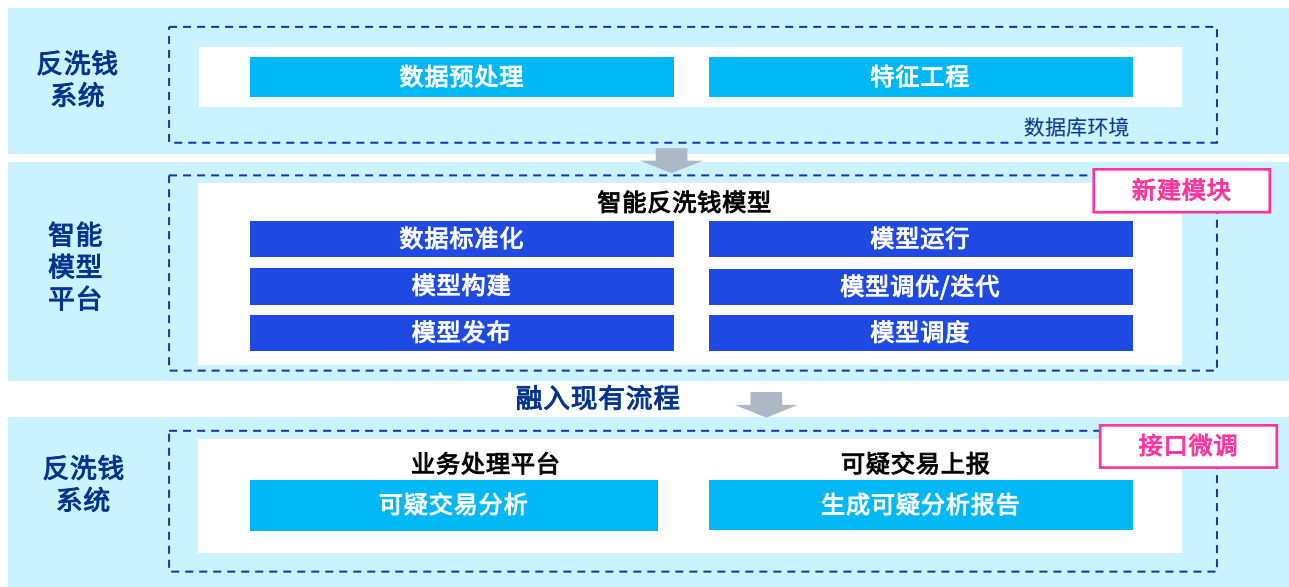
资料来源：毕马威分析

模型系统改造：引入新的智能模型，不可避免将涉及与现有模型效果比较，以及对现有系统的改造、或增加新的独立系统。一方面，智能模型应具备明确的模型效果优势，智能模型应提供高召回率和精准率的输出，并且运行在可控的稳定性指标范围内；另一方面，合理的智能模型设计可以最小化对现有系统的改造影响，减少对现有系统数据流程的干扰，

降低智能模型应用成本，保持反洗钱系统高效稳定运行。

因此金融机构在智能模型建设初期，往往并不对反洗钱系统进行大量改造。而是选择较独立的智能模型模块，再与反洗钱系统进行对接，将智能模型有效融入反洗钱系统现有流程。

图3 反洗钱智能模型架构示例



资料来源：毕马威分析

结语

反洗钱智能化应用，已经成为金融机构反洗钱工作质效提升的重要发力点。如今机器学习等科技应用已经在反洗钱领域崭露头角。毕马威认为，有效实践并落地反洗钱智能模型，需要深刻理解模型的局限性以及风险，并通过模型合理设计、数据治理、模型测试验证、持续监控等等“组合拳”的方法管理模型，使得反洗钱智能模型稳定且可控。

特别鸣谢：感谢赵子元对本文作出的贡献。



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	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022
1 中国工商银行股份有限公司	人民币	44,697,079	39,610,146	3,756,887	3,496,109	26,142,934	23,263,900
2 中国农业银行股份有限公司	人民币	39,872,989	33,925,488	2,889,248	2,668,063	22,614,621	19,763,827
3 中国建设银行股份有限公司	人民币	38,324,826	34,600,711	3,150,145	2,855,450	23,861,600	21,197,130
4 中国银行股份有限公司	人民币	32,432,166	28,893,548	2,629,510	2,423,973	19,961,779	17,552,761
5 中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	15,726,631	14,067,282	954,873	824,225	8,148,893	7,210,433
6 交通银行股份有限公司	人民币	14,060,472	12,991,571	1,088,030	1,022,024	7,978,465	7,313,540
7 招商银行股份有限公司	人民币	11,028,483	10,138,912	1,076,370	945,503	6,520,375	6,062,913
8 兴业银行股份有限公司	人民币	10,158,326	9,266,671	796,224	746,187	5,476,047	4,995,962
9 中信银行股份有限公司	人民币	9,052,484	8,547,543	717,222	665,418	5,518,292	5,169,952
10 上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	9,007,247	8,704,651	724,749	697,872	5,034,116	4,916,971
11 中国民生银行股份有限公司	人民币	7,674,965	7,255,673	624,602	599,928	4,420,701	4,170,621
12 中国光大银行股份有限公司	人民币	6,772,796	6,300,510	552,391	507,883	3,798,296	3,582,531
13 平安银行股份有限公司	人民币	5,587,116	5,321,514	472,328	434,680	3,417,463	3,340,177
14 华夏银行股份有限公司	人民币	4,254,766	3,900,167	318,579	320,457	2,318,183	2,281,352
15 北京银行股份有限公司	人民币	3,748,679	3,387,952	326,915	308,473	2,020,815	1,801,961
16 广发银行股份有限公司	人民币	3,509,522	3,417,904	276,984	261,849	2,073,206	2,056,093
17 江苏银行股份有限公司	人民币	3,403,362	2,980,295	250,410	208,633	1,809,145	1,610,853
18 浙商银行股份有限公司	人民币	3,143,879	2,621,930	186,245	162,933	1,716,240	1,525,030
19 上海银行股份有限公司	人民币	3,085,516	2,878,525	238,579	221,054	1,382,262	1,308,441
20 宁波银行股份有限公司	人民币	2,711,662	2,366,097	201,195	167,626	1,256,792	1,049,541
21 南京银行股份有限公司	人民币	2,288,276	2,059,484	169,561	156,256	1,101,698	947,969
22 杭州银行股份有限公司	人民币	1,841,331	1,616,538	111,293	98,573	808,287	703,290
23 徽商银行股份有限公司	人民币	1,806,144	1,580,236	142,983	119,608	875,951	766,178
24 渤海银行股份有限公司	人民币	1,732,734	1,659,460	114,403	109,951	944,995	966,555
25 重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,441,082	1,351,861	121,734	113,283	676,711	632,677
26 恒丰银行股份有限公司	人民币	1,439,705	1,331,595	132,056	126,778	814,688	713,921
27 上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,392,214	1,281,399	112,427	101,834	712,714	671,876
28 中原银行股份有限公司	人民币	1,346,446	1,326,736	92,505	89,228	711,680	687,563
29 广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,314,042	1,233,454	88,826	81,079	731,318	691,972
30 北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,239,131	1,119,458	81,947	75,631	449,063	419,501
31 厦门国际银行股份有限公司	人民币	1,120,420	1,088,115	71,923	69,751	632,573	618,826
32 成都银行股份有限公司	人民币	1,091,243	917,650	71,235	61,343	625,742	487,827
33 盛京银行股份有限公司	人民币	1,080,053	1,082,413	79,330	80,774	516,569	657,975
34 长沙银行股份有限公司	人民币	1,020,033	904,733	66,109	60,243	491,489	427,920
35 天津银行股份有限公司	人民币	840,771	761,083	64,189	59,785	407,451	347,429
36 成都农村商业银行股份有限公司	人民币	833,272	721,286	64,816	52,276	425,687	368,539
37 广州银行股份有限公司	人民币	831,727	793,932	55,389	52,914	466,824	449,935
38 哈尔滨银行股份有限公司	人民币	813,329	712,733	61,604	61,174	326,715	286,705
39 重庆银行股份有限公司	人民币	759,884	684,713	56,918	49,337	392,935	352,573
40 深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	742,289	671,286	56,023	51,708	387,526	355,306

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
33,521,174	29,870,491	843,070	875,734	655,013	691,985	119,357	129,325	363,993	361,132	26.96%	26.05%
28,898,468	25,121,040	694,828	694,652	571,750	589,883	80,093	81,282	269,356	259,232	33.86%	32.81%
27,654,011	25,020,807	769,736	783,760	617,233	643,669	115,746	116,085	332,653	324,727	28.20%	27.83%
22,907,050	20,201,825	622,889	585,367	466,545	459,266	78,865	74,890	231,904	226,522	28.50%	28.92%
13,955,963	12,714,485	342,507	334,956	281,803	273,593	28,252	28,434	86,270	85,224	64.82%	61.41%
8,551,215	7,949,072	257,595	256,796	164,123	169,882	43,004	44,855	92,728	92,102	30.04%	29.65%
8,240,498	7,590,579	339,123	344,783	214,669	218,235	84,108	94,275	146,602	138,012	32.96%	32.88%
5,217,064	4,788,754	210,831	222,374	146,503	145,273	27,755	45,041	77,116	91,377	29.97%	29.37%
5,467,657	5,157,864	205,896	211,392	143,539	150,647	32,383	37,092	67,016	62,103	32.35%	30.53%
5,060,344	4,893,812	173,434	188,622	118,435	133,669	24,453	28,691	36,702	51,171	29.65%	27.89%
4,353,281	4,051,592	140,817	142,476	102,431	107,463	19,236	20,274	35,823	35,269	36.10%	35.61%
4,094,528	3,917,168	145,685	151,632	107,480	113,655	23,698	26,744	40,792	44,807	28.17%	27.88%
3,458,287	3,352,266	164,699	179,895	117,991	130,130	29,430	30,208	46,455	45,516	27.90%	27.45%
2,165,881	2,094,669	93,207	93,808	70,442	74,293	6,402	10,369	26,363	25,035	31.37%	30.13%
2,101,031	1,945,020	66,711	66,276	50,350	51,458	3,752	7,066	25,624	24,760	28.88%	26.55%
2,181,525	2,169,898	69,678	75,154	51,069	55,827	11,855	12,380	16,019	15,528	38.90%	35.28%
1,914,948	1,658,678	74,293	70,570	52,645	52,264	4,276	6,252	28,750	25,386	23.99%	24.52%
1,868,659	1,681,443	63,704	61,085	47,528	47,062	5,040	4,791	15,048	13,618	29.96%	27.46%
1,671,385	1,598,876	50,564	53,112	35,164	38,000	4,915	6,493	22,545	22,280	24.61%	23.02%
1,588,536	1,310,305	61,585	57,879	40,907	37,521	5,767	7,466	25,535	23,075	38.99%	37.29%
1,396,366	1,261,132	45,160	44,606	25,452	26,970	3,629	5,344	18,502	18,408	30.47%	29.75%
1,058,308	937,898	35,016	32,932	23,433	22,857	4,043	4,674	14,383	11,679	29.40%	29.64%
1,042,315	912,776	36,365	36,230	28,720	28,705	2,805	4,180	14,433	13,398	28.05%	26.15%
934,594	863,934	24,997	26,465	17,646	22,669	3,999	2,569	5,081	6,107	40.51%	39.24%
896,202	824,947	27,956	28,991	23,493	25,404	1,791	1,913	10,902	10,276	33.94%	31.84%
787,793	714,247	25,275	25,120	20,275	19,629	2,227	2,487	5,146	6,748	36.22%	35.84%
1,037,738	961,370	26,414	25,627	20,700	20,754	2,268	2,156	12,142	10,974	32.67%	30.50%
859,784	845,257	26,183	25,611	22,263	21,276	1,319	1,783	3,221	3,650	40.07%	39.05%
947,186	910,485	18,154	22,545	16,583	18,582	847	1,382	2,634	3,492	36.08%	31.37%
830,980	784,041	15,296	15,261	11,657	12,256	967	877	7,917	7,906	39.08%	39.25%
726,614	700,709	12,513	17,128	7,715	12,731	1,327	1,409	879	4,721	46.71%	34.72%
780,421	654,652	21,702	20,241	17,654	16,519	662	677	11,671	10,042	25.09%	24.39%
779,967	788,752	10,040	16,153	8,866	12,854	147	264	732	980	56.41%	33.80%
670,858	589,413	24,803	22,868	20,028	17,967	1,532	1,319	7,463	6,811	27.95%	28.30%
450,686	397,765	16,456	15,759	11,420	11,473	1,570	1,686	3,760	3,565	27.68%	26.92%
608,803	526,775	17,333	15,530	14,200	13,252	620	507	5,794	5,167	33.59%	28.91%
449,980	454,216	16,003	17,153	11,793	13,386	1,232	1,289	3,017	3,339	27.00%	24.70%
656,989	565,587	13,242	12,871	9,549	9,007	645	732	740	555	42.01%	39.41%
414,813	382,594	13,211	13,465	10,447	10,808	411	761	4,930	4,868	27.23%	25.25%
581,831	531,161	14,564	13,745	12,673	11,291	185	234	6,131	5,931	33.57%	33.01%

	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)	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	10.66%	11.45%	1.41%	1.72%	1.61%	1.92%
2	中国农业银行股份有限公司	人民币	10.91%	11.29%	1.45%	1.73%	1.60%	1.90%
3	中国建设银行股份有限公司	人民币	11.56%	12.30%	1.50%	1.81%	1.70%	2.01%
4	中国银行股份有限公司	人民币	10.12%	10.77%	1.40%	1.61%	1.59%	1.75%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	10.85%	11.89%	1.99%	2.18%	2.01%	2.20%
6	交通银行股份有限公司	人民币	9.68%	10.34%	1.14%	1.37%	1.28%	1.48%
7	招商银行股份有限公司	人民币	16.22%	17.06%	2.03%	2.28%	2.15%	2.40%
8	兴业银行股份有限公司	人民币	10.64%	13.85%	1.66%	1.83%	1.93%	2.10%
9	中信银行股份有限公司	人民币	10.80%	10.80%	1.75%	1.92%	1.78%	1.97%
10	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	5.21%	7.98%	1.49%	1.72%	1.52%	1.77%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6.10%	6.31%	1.37%	1.51%	1.46%	1.60%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	8.38%	10.27%	1.68%	1.93%	1.74%	2.01%
13	平安银行股份有限公司	人民币	11.38%	12.36%	2.31%	2.67%	2.38%	2.75%
14	华夏银行股份有限公司	人民币	8.71%	9.00%	1.77%	2.07%	1.82%	2.10%
15	北京银行股份有限公司	人民币	9.32%	9.60%	1.53%	1.71%	1.54%	1.76%
16	广发银行股份有限公司	人民币	6.24%	6.40%	1.46%	1.68%	1.60%	1.81%
17	江苏银行股份有限公司	人民币	14.52%	14.79%	1.95%	2.11%	1.98%	2.32%
18	浙商银行股份有限公司	人民币	9.45%	9.01%	1.81%	2.02%	2.01%	2.21%
19	上海银行股份有限公司	人民币	10.36%	11.00%	1.41%	1.57%	1.34%	1.54%
20	宁波银行股份有限公司	人民币	15.08%	15.56%	2.01%	2.20%	1.88%	2.02%
21	南京银行股份有限公司	人民币	13.12%	15.12%	1.73%	1.93%	2.04%	2.19%
22	杭州银行股份有限公司	人民币	15.57%	14.09%	1.59%	1.74%	1.50%	1.69%
23	徽商银行股份有限公司	人民币	12.52%	12.77%	1.65%	1.88%	1.88%	2.11%
24	渤海银行股份有限公司	人民币	4.48%	5.81%	1.19%	1.45%	1.14%	1.50%
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.58%	9.76%	1.64%	1.84%	1.73%	1.97%
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	3.73%	5.81%	1.51%	1.63%	1.59%	1.68%
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.34%	11.22%	1.61%	1.75%	1.67%	1.83%
28	中原银行股份有限公司	人民币	3.11%	4.35%	1.56%	1.89%	1.73%	2.06%
29	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	3.17%	4.40%	1.33%	1.71%	1.39%	1.69%
30	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	10.05%	10.82%	0.89%	1.02%	1.00%	1.13%
31	厦门国际银行股份有限公司	人民币	1.13%	7.11%	0.53%	1.10%	0.72%	1.26%
32	成都银行股份有限公司	人民币	18.78%	19.48%	1.73%	2.00%	1.81%	2.04%
33	盛京银行股份有限公司	人民币	0.95%	1.26%	1.14%	1.40%	0.96%	1.34%
34	长沙银行股份有限公司	人民币	12.50%	12.57%	2.43%	2.52%	2.31%	2.41%
35	天津银行股份有限公司	人民币	6.00%	6.03%	1.75%	1.73%	1.65%	1.70%
36	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	10.41%	10.07%	1.81%	1.90%	1.88%	2.02%
37	广州银行股份有限公司	人民币	5.77%	6.70%	1.97%	2.27%	1.75%	2.11%
38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	0.35%	0.04%	1.56%	1.58%	1.43%	1.55%
39	重庆银行股份有限公司	人民币	10.14%	10.20%	1.39%	1.59%	1.52%	1.74%
40	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	11.76%	12.41%	1.81%	1.99%	1.92%	2.02%

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
1.36%	1.38%	2.90%	2.90%	213.97%	209.47%	19.10%	19.26%	15.17%	15.64%	13.72%	14.04%
1.33%	1.37%	4.05%	4.16%	303.87%	302.60%	17.14%	17.20%	12.87%	13.37%	10.72%	11.15%
1.37%	1.38%	3.28%	3.34%	239.85%	241.53%	17.95%	18.42%	14.04%	14.40%	13.15%	13.69%
1.27%	1.32%	2.44%	2.50%	191.66%	188.73%	17.74%	17.52%	13.83%	14.11%	11.63%	11.84%
0.83%	0.84%	2.88%	3.26%	347.57%	385.51%	14.23%	13.82%	11.61%	11.29%	9.53%	9.36%
1.33%	1.35%	2.59%	2.44%	195.21%	180.68%	15.27%	14.97%	12.22%	12.18%	10.23%	10.06%
0.95%	0.96%	4.14%	4.32%	437.70%	450.79%	17.88%	17.77%	16.01%	15.75%	13.73%	13.68%
1.07%	1.09%	2.63%	2.59%	245.21%	236.44%	14.13%	14.44%	10.93%	11.08%	9.76%	9.81%
1.18%	1.27%	2.45%	2.55%	207.59%	201.19%	12.93%	13.18%	10.75%	10.63%	8.99%	8.74%
1.48%	1.52%	2.57%	2.42%	173.51%	159.04%	12.67%	13.65%	10.63%	10.98%	8.97%	9.19%
1.48%	1.68%	2.22%	2.39%	149.69%	142.49%	13.14%	13.14%	10.95%	10.91%	9.28%	9.17%
1.25%	1.25%	2.27%	2.35%	181.27%	187.93%	13.50%	12.95%	11.36%	11.01%	9.18%	8.72%
1.06%	1.05%	2.94%	3.04%	277.63%	290.28%	13.43%	13.01%	10.90%	10.40%	9.22%	8.64%
1.67%	1.75%	2.67%	2.80%	160.06%	159.88%	12.23%	13.27%	10.48%	11.36%	9.16%	9.24%
1.32%	1.43%	2.86%	3.00%	216.78%	210.04%	13.37%	14.04%	12.18%	12.86%	9.21%	9.54%
1.58%	1.64%	2.54%	2.72%	160.91%	165.83%	13.05%	12.96%	10.91%	10.66%	9.11%	8.81%
0.91%	0.94%	3.45%	3.50%	378.13%	371.66%	13.31%	13.07%	11.25%	10.87%	9.46%	8.79%
1.44%	1.47%	2.63%	2.67%	182.60%	182.19%	12.19%	11.60%	9.52%	9.54%	8.22%	8.05%
1.21%	1.25%	3.29%	3.64%	272.66%	291.61%	13.38%	13.16%	10.42%	10.09%	9.53%	9.14%
0.76%	0.75%	3.50%	3.79%	461.04%	504.90%	15.01%	15.18%	11.01%	10.71%	9.64%	9.75%
0.90%	0.90%	3.23%	3.57%	360.58%	397.20%	13.53%	14.31%	11.40%	12.04%	9.39%	9.73%
0.76%	0.77%	4.25%	4.36%	561.42%	565.10%	12.51%	12.89%	9.64%	9.77%	8.16%	8.08%
1.26%	1.49%	3.43%	4.11%	271.94%	276.57%	13.21%	12.02%	10.82%	9.53%	9.14%	8.60%
1.78%	1.76%	2.79%	2.65%	156.94%	150.95%	11.58%	11.50%	10.01%	9.94%	8.17%	8.06%
1.19%	1.22%	4.37%	4.36%	366.70%	357.74%	15.99%	15.62%	14.24%	13.84%	13.53%	13.10%
1.72%	1.81%	2.61%	2.76%	152.24%	152.46%	11.92%	11.99%	11.27%	11.34%	8.62%	8.43%
0.97%	0.94%	3.94%	4.21%	404.98%	445.32%	15.74%	15.46%	13.35%	12.99%	13.32%	12.96%
2.04%	1.93%	3.15%	3.03%	154.06%	157.08%	11.64%	11.83%	10.44%	9.47%	8.10%	7.98%
1.87%	2.11%	3.07%	3.31%	164.63%	156.93%	13.67%	12.59%	11.12%	10.56%	9.83%	9.21%
1.12%	1.06%	3.09%	3.31%	275.32%	310.97%	14.04%	15.68%	11.45%	12.94%	11.45%	12.94%
1.96%	1.26%	2.26%	2.08%	116.18%	168.42%	12.78%	11.69%	10.10%	10.35%	8.83%	9.03%
0.68%	0.78%	3.42%	3.89%	504.29%	501.57%	12.89%	13.15%	8.98%	9.39%	8.22%	8.47%
2.68%	3.22%	4.27%	4.52%	159.50%	140.30%	14.12%	11.52%	12.43%	9.86%	10.42%	9.86%
1.15%	1.16%	3.60%	3.61%	314.21%	311.09%	13.04%	13.41%	10.57%	10.80%	9.59%	9.70%
1.70%	1.84%	2.85%	2.93%	167.86%	159.27%	12.64%	12.80%	10.83%	10.39%	9.80%	10.38%
1.20%	1.48%	4.25%	4.22%	354.37%	285.37%	14.65%	13.98%	11.64%	10.72%	10.17%	10.72%
2.05%	2.16%	3.26%	3.35%	160.08%	155.32%	13.96%	14.00%	10.13%	10.09%	9.21%	9.13%
2.87%	2.89%	5.66%	5.25%	197.38%	181.54%	13.71%	11.91%	12.48%	10.69%	8.69%	8.64%
1.34%	1.38%	3.13%	2.91%	234.18%	211.19%	13.37%	12.72%	11.16%	10.50%	9.78%	9.52%
0.99%	0.90%	2.88%	2.87%	290.29%	318.50%	15.11%	15.31%	13.21%	13.35%	12.56%	12.65%

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	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022
41 东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	708,854	657,690	54,649	51,128	355,804	332,668
42 贵阳银行股份有限公司	人民币	688,068	645,998	61,521	56,667	325,108	286,232
43 吉林银行股份有限公司	人民币	668,373	561,410	45,431	39,642	432,573	387,155
44 郑州银行股份有限公司	人民币	630,709	591,514	52,453	50,773	362,135	332,516
45 东莞银行股份有限公司	人民币	628,925	538,419	40,486	34,755	328,388	291,087
46 汇丰银行(中国)有限公司	人民币	616,683	596,845	60,601	58,171	231,075	249,043
47 青岛银行股份有限公司	人民币	607,985	529,614	39,064	35,816	300,848	269,628
48 齐鲁银行股份有限公司	人民币	604,816	506,013	41,554	35,302	300,880	257,906
49 苏州银行股份有限公司	人民币	601,841	524,549	45,480	38,529	293,837	251,052
50 贵州银行股份有限公司	人民币	576,786	533,781	44,918	41,471	332,629	294,917
51 江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	553,586	510,997	43,254	39,553	346,494	307,130
52 江西银行股份有限公司	人民币	552,345	515,573	46,777	46,048	337,891	312,297
53 桂林银行股份有限公司	人民币	542,640	497,108	37,987	36,398	327,718	290,427
54 深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	535,579	473,862	46,221	36,414	418,585	340,809
55 汉口银行股份有限公司	人民币	534,771	507,397	31,848	30,896	322,653	287,685
56 河北银行股份有限公司	人民币	531,736	489,212	44,809	43,786	311,249	293,139
57 九江银行股份有限公司	人民币	503,849	479,704	40,156	35,628	303,090	280,297
58 湖南银行股份有限公司	人民币	503,116	448,723	37,595	34,893	285,010	260,698
59 长安银行股份有限公司	人民币	502,283	437,053	29,928	28,318	296,261	259,556
60 杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	502,084	415,630	36,079	30,106	319,296	273,092
61 温州银行股份有限公司	人民币	500,386	409,871	28,699	20,729	283,076	220,760
62 大连银行股份有限公司	人民币	488,258	472,053	36,757	30,814	263,477	254,630
63 广西北部湾银行股份有限公司	人民币	471,128	416,491	34,615	26,385	255,280	229,284
64 青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	467,937	434,791	38,110	35,574	256,334	240,861
65 广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	467,879	443,276	37,030	32,927	246,388	228,983
66 湖北银行股份有限公司	人民币	460,849	403,545	34,164	29,384	261,780	218,329
67 兰州银行股份有限公司	人民币	453,411	435,943	32,957	31,608	246,428	227,682
68 浙江网商银行股份有限公司	人民币	452,130	441,089	25,769	21,497	276,059	232,246
69 陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	444,119	406,213	18,767	17,363	220,456	216,911
70 广东华兴银行股份有限公司	人民币	438,209	410,435	27,528	24,537	230,293	211,292
71 西安银行股份有限公司	人民币	432,201	405,839	30,861	29,186	203,386	190,139
72 昆仑银行股份有限公司	人民币	430,420	387,324	38,767	37,051	220,353	198,310
73 天津农村商业银行股份有限公司	人民币	428,724	407,177	34,799	32,648	215,892	194,561
74 浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	418,383	376,953	31,589	27,303	268,777	240,584
75 台州银行股份有限公司	人民币	401,496	371,855	30,813	27,412	235,821	215,725
76 威海市商业银行股份有限公司	人民币	391,877	343,703	22,141	20,048	191,577	165,388
77 厦门银行股份有限公司	人民币	390,664	371,208	29,874	24,192	210,098	200,790
78 珠海华润银行股份有限公司	人民币	388,881	317,918	32,113	30,865	213,184	175,522
79 甘肃银行股份有限公司	人民币	388,589	377,202	33,138	32,559	222,872	214,272
80 富滇银行股份有限公司	人民币	374,574	345,696	24,710	23,619	214,372	198,845

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
495,744	465,689	13,260	13,236	10,572	10,933	713	686	5,161	5,932	35.30%	34.78%
409,531	393,013	15,096	15,643	13,576	13,831	281	414	5,562	6,107	26.97%	26.80%
505,244	436,761	12,463	9,926	10,320	8,814	836	1,022	2,054	1,760	45.05%	43.83%
366,522	341,798	13,667	15,101	11,740	12,254	579	791	1,850	2,422	27.11%	22.99%
427,006	369,588	10,587	10,279	8,333	7,775	837	890	4,067	3,834	36.03%	35.22%
337,986	322,664	15,847	14,937	8,655	8,699	2,530	2,305	5,102	6,037	49.40%	49.00%
395,467	348,043	12,472	11,644	9,282	8,288	1,587	1,445	3,549	3,083	34.96%	34.97%
408,106	357,426	11,952	11,064	8,877	8,575	1,119	1,235	4,234	3,587	26.42%	26.46%
372,432	323,585	11,866	11,763	8,483	8,341	1,239	1,317	4,601	3,918	36.46%	33.33%
356,246	326,324	11,345	11,990	8,750	10,094	338	363	3,653	3,829	33.50%	30.68%
409,651	368,747	12,647	12,532	9,474	9,863	616	751	3,736	3,314	34.42%	29.15%
381,212	352,711	11,297	12,714	8,771	9,624	522	642	1,036	1,550	30.60%	27.50%
384,655	346,959	11,493	10,295	10,503	8,710	(467)	40	2,129	1,624	39.75%	40.30%
375,528	356,911	39,361	35,364	30,162	24,970	8,030	9,284	10,815	8,937	23.22%	30.62%
376,245	352,016	8,567	8,444	6,829	6,901	260	496	1,412	1,262	34.55%	32.60%
397,797	372,531	11,219	10,429	9,458	8,706	52	96	2,477	2,424	30.32%	30.28%
370,733	377,340	10,358	10,870	8,289	8,594	972	842	724	1,615	31.56%	28.91%
306,097	267,245	11,400	10,929	8,863	9,282	526	618	3,314	3,087	29.74%	28.23%
406,405	351,083	9,779	8,806	9,246	8,778	(268)	(329)	2,319	2,123	34.95%	34.64%
367,447	315,361	11,190	10,699	8,785	9,285	123	202	4,353	3,470	29.01%	28.24%
365,582	298,945	7,312	5,710	5,679	4,348	232	363	1,746	918	37.87%	39.02%
328,861	310,452	4,765	5,775	3,022	3,873	507	738	610	651	51.35%	42.99%
306,794	271,476	9,838	8,544	6,876	6,329	353	269	2,910	2,522	30.22%	31.91%
305,539	286,320	10,325	9,944	7,356	7,839	596	459	2,568	2,317	31.70%	30.34%
325,124	306,587	8,386	9,098	6,840	7,452	337	343	3,460	3,459	33.10%	29.24%
343,493	301,562	9,721	8,937	7,693	7,654	243	280	2,468	2,156	28.45%	28.78%
337,347	323,070	8,016	7,450	5,936	5,888	268	365	1,864	1,733	30.42%	31.24%
297,467	258,432	18,743	15,686	15,082	11,124	3,047	3,874	4,203	3,538	22.09%	20.80%
343,574	301,277	7,204	6,366	5,355	4,871	81	238	1,855	1,861	39.70%	44.49%
307,874	296,881	8,409	8,899	5,842	6,343	528	714	3,020	3,312	34.90%	31.14%
302,558	287,676	7,205	6,568	5,308	5,508	277	407	2,462	2,424	27.45%	28.92%
259,728	242,793	7,761	6,744	7,630	7,078	(1,131)	(1,513)	2,534	2,755	34.29%	36.67%
318,584	286,576	9,059	8,901	7,149	6,642	597	750	2,779	2,600	32.31%	31.57%
315,675	274,990	16,211	14,834	14,246	12,731	530	432	5,034	4,228	46.24%	46.32%
312,040	289,576	12,552	11,220	11,061	10,333	267	(2)	4,567	3,991	42.63%	43.14%
273,979	234,487	8,735	8,291	6,624	6,451	633	677	1,934	1,906	21.31%	21.80%
210,902	207,015	5,603	5,895	4,326	4,790	414	432	2,664	2,506	39.65%	34.30%
256,066	219,273	6,800	6,523	4,791	4,796	450	397	1,396	1,995	36.37%	37.68%
295,556	279,039	6,665	6,527	5,435	5,068	380	400	645	601	34.29%	34.26%
257,216	230,400	6,552	5,974	5,911	5,172	(52)	81	828	742	39.43%	39.85%

	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)	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
41	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	9.61%	11.72%	1.62%	1.89%	1.67%	1.92%
42	贵阳银行股份有限公司	人民币	9.81%	11.82%	1.96%	2.12%	2.11%	2.27%
43	吉林银行股份有限公司	人民币	5.02%	4.47%	1.92%	1.85%	1.89%	1.87%
44	郑州银行股份有限公司	人民币	3.29%	3.53%	2.00%	2.18%	2.08%	2.27%
45	东莞银行股份有限公司	人民币	12.07%	12.91%	1.63%	1.72%	1.61%	1.67%
46	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	8.59%	10.90%	1.33%	1.41%	1.70%	1.70%
47	青岛银行股份有限公司	人民币	10.71%	8.95%	1.85%	1.85%	1.83%	1.76%
48	齐鲁银行股份有限公司	人民币	12.90%	11.92%	1.66%	1.87%	1.74%	1.96%
49	苏州银行股份有限公司	人民币	12.00%	11.52%	1.73%	1.93%	1.68%	1.87%
50	贵州银行股份有限公司	人民币	7.91%	9.23%	1.86%	2.28%	1.77%	2.22%
51	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	9.28%	9.31%	1.88%	2.16%	1.92%	2.20%
52	江西银行股份有限公司	人民币	1.76%	3.62%	1.66%	1.91%	1.75%	1.98%
53	桂林银行股份有限公司	人民币	5.72%	5.28%	1.90%	1.74%	2.06%	1.89%
54	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	26.18%	27.87%	5.90%	5.47%	6.16%	5.57%
55	汉口银行股份有限公司	人民币	4.44%	6.44%	1.20%	1.28%	1.34%	1.42%
56	河北银行股份有限公司	人民币	6.03%	7.31%	2.13%	2.73%	2.10%	2.39%
57	九江银行股份有限公司	人民币	1.28%	4.52%	1.72%	1.93%	1.76%	1.91%
58	湖南银行股份有限公司	人民币	9.93%	9.86%	1.76%	2.02%	1.90%	2.34%
59	长安银行股份有限公司	人民币	8.95%	9.65%	1.82%	1.99%	2.00%	2.19%
60	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	14.19%	12.72%	1.77%	2.49%	2.02%	2.59%
61	温州银行股份有限公司	人民币	8.04%	4.51%	1.00%	0.83%	1.31%	1.25%
62	大连银行股份有限公司	人民币	1.95%	2.13%	0.56%	0.85%	0.66%	1.05%
63	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	10.73%	11.19%	2.10%	2.26%	1.84%	1.95%
64	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	7.33%	6.97%	1.77%	2.01%	1.76%	2.00%
65	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	9.89%	10.81%	1.63%	1.88%	1.65%	1.91%
66	湖北银行股份有限公司	人民币	7.77%	7.52%	未披露	未披露	未披露	未披露
67	兰州银行股份有限公司	人民币	5.98%	5.77%	1.49%	1.65%	1.46%	1.58%
68	浙江网商银行股份有限公司	人民币	20.55%	21.34%	3.17%	2.41%	3.41%	2.59%
69	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	10.27%	11.03%	1.19%	1.24%	1.28%	1.69%
70	广东华兴银行股份有限公司	人民币	12.39%	15.49%	1.71%	2.08%	1.55%	1.86%
71	西安银行股份有限公司	人民币	8.22%	8.57%	1.31%	1.54%	1.37%	1.66%
72	昆仑银行股份有限公司	人民币	6.67%	7.62%	1.96%	2.11%	2.03%	2.18%
73	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	8.24%	8.28%	1.62%	1.61%	1.76%	1.75%
74	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	17.09%	16.50%	3.56%	3.66%	3.70%	3.83%
75	台州银行股份有限公司	人民币	16.75%	16.41%	2.72%	2.87%	2.96%	3.09%
76	威海市商业银行股份有限公司	人民币	8.15%	8.63%	1.76%	1.94%	1.89%	2.07%
77	厦门银行股份有限公司	人民币	11.20%	11.38%	1.20%	1.47%	1.28%	1.53%
78	珠海华润银行股份有限公司	人民币	4.41%	9.49%	1.16%	1.73%	1.38%	1.79%
79	甘肃银行股份有限公司	人民币	1.97%	1.87%	1.26%	1.21%	1.48%	1.45%
80	富滇银行股份有限公司	人民币	3.34%	3.65%	1.63%	1.60%	1.72%	1.66%

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
1.23%	0.90%	3.81%	3.37%	308.30%	373.83%	15.85%	15.98%	13.65%	13.74%	13.62%	13.70%
1.59%	1.45%	3.90%	3.79%	244.50%	260.86%	15.03%	14.16%	12.90%	12.02%	11.84%	10.95%
1.39%	1.52%	2.45%	2.43%	168.17%	151.06%	10.89%	11.63%	9.64%	10.30%	8.87%	9.37%
1.87%	1.88%	3.28%	3.12%	174.87%	165.73%	12.38%	12.72%	11.13%	11.63%	8.90%	9.29%
0.93%	0.93%	2.35%	2.38%	252.86%	254.30%	13.75%	13.42%	9.91%	9.75%	8.87%	8.56%
0.16%	0.21%	2.50%	1.50%	1558.00%	748.20%	17.80%	16.70%	16.70%	15.80%	16.70%	15.80%
1.18%	1.21%	2.67%	2.65%	225.96%	219.77%	12.79%	13.56%	10.10%	10.69%	8.42%	8.75%
1.26%	1.29%	3.83%	3.63%	303.58%	281.06%	15.38%	14.47%	12.41%	11.35%	10.16%	9.56%
0.84%	0.88%	4.39%	4.67%	522.77%	530.81%	14.03%	12.92%	10.81%	10.47%	9.38%	9.63%
1.68%	1.47%	4.83%	5.17%	287.71%	351.21%	13.30%	13.82%	12.16%	11.91%	11.25%	11.20%
1.02%	1.04%	3.11%	2.93%	302.90%	281.53%	12.92%	13.71%	11.13%	10.90%	9.62%	9.22%
2.17%	2.18%	3.84%	3.88%	177.16%	178.05%	13.55%	14.00%	12.37%	12.82%	9.37%	9.65%
1.65%	1.59%	2.42%	2.28%	146.65%	143.55%	12.07%	12.73%	9.72%	10.33%	8.82%	9.32%
1.46%	1.47%	5.14%	6.11%	352.64%	413.99%	12.80%	12.58%	11.77%	11.55%	11.77%	11.55%
2.61%	2.61%	4.24%	4.28%	162.63%	164.28%	11.84%	10.98%	9.23%	9.22%	7.61%	7.57%
1.31%	1.52%	2.29%	2.75%	175.04%	181.66%	13.67%	14.38%	12.99%	13.17%	9.09%	9.12%
2.09%	1.82%	3.21%	3.14%	153.82%	173.01%	12.01%	12.62%	11.07%	10.61%	8.64%	7.93%
1.75%	1.89%	2.91%	2.87%	165.74%	152.03%	12.20%	12.53%	10.07%	10.40%	8.62%	8.80%
1.82%	1.82%	3.44%	3.33%	189.26%	182.18%	11.83%	12.46%	9.66%	10.17%	8.64%	9.03%
0.86%	0.87%	4.83%	4.65%	559.27%	532.87%	13.32%	13.61%	9.93%	9.78%	8.81%	9.08%
1.10%	1.31%	1.66%	1.97%	151.08%	150.23%	11.21%	10.97%	9.59%	8.65%	7.65%	8.65%
2.57%	2.50%	3.68%	4.08%	143.23%	163.24%	12.37%	10.65%	11.54%	9.47%	8.94%	9.47%
1.43%	1.25%	2.58%	2.50%	180.33%	199.74%	13.49%	12.40%	11.25%	9.88%	9.48%	8.23%
1.81%	2.19%	4.32%	4.55%	237.96%	207.63%	13.21%	13.18%	11.48%	11.41%	9.91%	9.77%
1.48%	1.23%	2.98%	3.22%	201.33%	262.47%	14.65%	14.05%	12.30%	11.64%	11.62%	11.64%
1.96%	1.97%	4.42%	4.24%	225.12%	214.78%	12.35%	12.34%	9.87%	9.70%	8.71%	9.37%
1.73%	1.71%	3.41%	3.33%	197.51%	194.99%	11.12%	11.27%	9.92%	10.07%	8.41%	8.47%
2.28%	1.94%	4.54%	4.99%	199.14%	257.39%	11.30%	11.50%	10.22%	10.40%	8.60%	8.47%
2.15%	2.07%	3.54%	3.50%	164.59%	169.21%	11.66%	11.75%	9.36%	8.89%	8.93%	8.40%
1.57%	1.12%	2.84%	2.49%	181.34%	222.90%	11.98%	11.29%	9.12%	9.25%	8.22%	8.24%
1.35%	1.25%	2.65%	2.53%	197.07%	201.63%	13.14%	12.84%	10.73%	10.48%	10.73%	10.48%
1.29%	0.98%	3.30%	3.15%	256.30%	321.06%	13.38%	13.48%	12.20%	12.29%	12.19%	12.29%
1.66%	1.92%	2.88%	3.08%	173.70%	160.38%	12.83%	13.40%	10.97%	11.05%	10.95%	11.03%
0.98%	0.92%	2.97%	2.84%	302.92%	303.32%	14.38%	14.41%	10.72%	10.68%	9.93%	9.75%
0.88%	0.90%	3.15%	3.06%	359.29%	339.99%	15.42%	15.12%	13.18%	12.50%	12.01%	11.25%
1.45%	1.46%	2.21%	2.26%	152.12%	154.68%	13.38%	13.83%	10.41%	10.61%	8.77%	8.81%
0.76%	0.86%	3.15%	3.34%	412.89%	387.93%	15.40%	13.76%	12.34%	10.60%	9.86%	9.50%
1.73%	1.74%	2.92%	3.27%	169.32%	188.56%	14.06%	17.08%	11.95%	14.50%	11.19%	13.54%
2.00%	2.00%	2.66%	2.64%	133.39%	134.73%	11.88%	12.28%	11.38%	11.76%	11.38%	11.76%
1.99%	1.96%	3.68%	3.35%	185.52%	170.38%	12.41%	11.75%	11.25%	10.62%	9.15%	9.73%

	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	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
81	晋商银行股份有限公司	人民币	361,305	336,420	24,797	23,335	192,388	186,826
82	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	358,577	327,021	25,400	23,555	189,354	169,468
83	山西银行股份有限公司	人民币	356,330	320,687	22,885	21,851	172,920	171,039
84	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	352,285	283,110	23,256	20,570	197,782	169,910
85	张家口银行股份有限公司	人民币	341,728	318,662	25,070	24,383	198,549	175,534
86	四川银行股份有限公司	人民币	337,965	247,181	33,528	31,800	176,422	136,375
87	龙江银行股份有限公司	人民币	336,169	298,921	18,838	17,978	141,117	132,665
88	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	334,456	287,881	25,356	22,578	223,065	193,987
89	日照银行股份有限公司	人民币	328,462	287,499	24,077	22,981	192,347	164,799
90	渣打银行(中国)有限公司	人民币	321,997	272,450	30,181	28,929	107,030	101,380
91	廊坊银行股份有限公司	人民币	311,794	281,725	26,029	25,710	185,345	168,104
92	唐山银行股份有限公司	人民币	306,353	253,093	28,234	22,548	156,280	131,748
93	广东南粤银行股份有限公司	人民币	306,298	227,867	29,855	19,455	134,449	109,611
94	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	305,182	279,212	25,655	23,910	154,776	141,497
95	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	301,970	262,959	22,303	21,179	155,915	137,173
96	赣州银行股份有限公司	人民币	276,121	266,822	16,877	16,526	197,076	175,217
97	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	269,775	267,001	16,107	15,888	182,986	175,957
98	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	267,079	237,323	17,938	16,208	194,010	165,288
99	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	263,459	237,456	22,213	20,826	162,120	143,435
100	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	261,764	229,840	18,029	12,920	144,123	131,631
101	福建海峡银行股份有限公司	人民币	257,138	225,192	16,844	13,891	143,996	124,836
102	绍兴银行股份有限公司	人民币	252,727	215,764	15,701	12,818	151,971	128,720
103	沧州银行股份有限公司	人民币	250,410	209,601	14,945	13,939	156,505	127,413
104	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	247,664	224,722	18,472	17,097	177,524	160,561
105	上饶银行股份有限公司	人民币	246,993	215,501	15,556	14,907	151,381	128,304
106	齐商银行股份有限公司	人民币	246,177	216,281	18,097	16,517	146,042	135,911
107	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	244,313	191,857	15,395	13,802	139,390	111,384
108	四川天府银行股份有限公司	人民币	243,522	224,161	8,804	8,371	134,259	127,419
109	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	234,956	211,603	21,056	19,382	143,229	128,802
110	邯郸银行股份有限公司	人民币	234,051	226,119	15,815	15,768	127,807	120,981
111	辽沈银行股份有限公司	人民币	229,720	224,941	15,791	15,649	30,677	27,710
112	柳州银行股份有限公司	人民币	225,846	202,969	16,608	15,323	140,274	122,521
113	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	214,308	180,401	13,035	11,605	106,027	92,268
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	211,573	193,378	16,789	15,892	111,577	102,001
115	承德银行股份有限公司	人民币	207,497	186,672	11,939	10,728	91,840	83,182
116	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	207,127	187,533	17,036	15,561	127,315	115,246
117	莱商银行股份有限公司	人民币	207,026	187,936	14,033	13,685	140,446	121,156
118	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	204,998	191,672	16,400	15,230	105,366	97,225
119	济宁银行股份有限公司	人民币	203,517	169,532	12,953	10,792	118,712	103,645
120	宁夏银行股份有限公司	人民币	203,345	184,731	14,330	13,825	104,469	100,401

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
288,250	253,771	5,802	5,260	4,236	3,593	703	734	2,003	1,838	38.94%	39.93%
251,909	226,860	9,899	8,436	6,503	4,843	322	310	1,898	1,780	32.42%	34.57%
269,411	241,982	3,154	3,101	1,937	1,870	256	220	831	392	80.87%	81.53%
275,573	226,885	7,016	6,359	5,453	4,990	129	115	2,754	2,442	22.55%	22.33%
267,001	251,372	6,708	6,084	5,765	5,382	(0)	(106)	877	798	37.07%	38.69%
228,170	168,647	6,149	4,475	4,839	3,963	101	111	1,295	909	45.74%	50.00%
291,502	267,908	4,168	3,958	2,405	2,807	253	297	668	598	47.71%	46.88%
254,453	219,182	9,870	8,809	8,501	7,611	32	188	3,282	2,744	36.87%	38.58%
249,796	214,753	6,611	6,333	5,419	5,327	523	409	1,507	1,345	36.95%	34.62%
198,819	148,704	8,607	8,347	3,911	4,076	1,752	1,397	2,168	1,614	60.32%	57.10%
232,853	208,508	4,683	5,080	4,306	4,657	115	17	579	810	39.01%	37.77%
218,673	182,896	6,168	4,676	4,989	3,896	92	61	3,015	2,158	23.02%	25.21%
182,748	145,380	3,063	2,704	2,385	1,895	73	313	410	386	57.83%	57.65%
216,953	196,643	6,861	6,986	4,335	4,311	247	294	2,382	2,728	31.48%	28.60%
205,738	175,847	5,119	4,606	4,365	3,953	208	265	1,314	1,196	32.73%	29.42%
206,372	197,312	5,281	5,423	4,530	4,730	316	249	368	846	32.03%	30.22%
242,207	232,292	5,514	6,597	5,528	6,515	20	82	168	1,683	58.78%	48.04%
201,534	181,778	6,705	6,223	6,300	5,926	(160)	(86)	1,339	1,230	51.91%	51.57%
210,914	186,695	5,204	5,141	3,606	3,824	(8)	36	1,814	1,883	31.84%	30.33%
211,797	186,615	3,340	2,774	2,987	2,368	32	(68)	552	524	42.67%	48.25%
168,344	147,831	4,954	4,893	3,807	3,809	(19)	457	916	792	31.29%	31.88%
162,912	140,059	3,799	3,936	3,044	3,280	110	145	1,560	1,401	37.75%	35.52%
216,088	185,415	4,952	4,081	4,663	3,998	7	(8)	1,282	1,283	40.28%	43.08%
201,466	179,728	4,420	4,507	3,960	4,035	115	66	1,619	1,600	38.31%	38.57%
184,680	159,423	4,808	4,757	3,762	3,622	57	65	947	933	33.66%	32.95%
195,776	170,760	3,882	3,605	3,344	3,001	226	200	688	640	39.49%	40.35%
205,654	165,991	4,423	4,207	3,780	3,976	47	31	1,612	1,381	27.86%	27.72%
175,967	172,742	2,460	3,017	1,598	2,410	138	219	312	250	70.02%	69.11%
199,842	177,139	4,538	4,480	3,461	3,488	132	227	2,200	2,001	32.19%	30.98%
203,314	192,049	3,509	3,185	2,381	2,137	(2)	(4)	631	1,156	42.87%	40.68%
205,010	202,233	(609)	(1,731)	(869)	(2,196)	(34)	(97)	(4)	(2,904)	-	-78.74%
160,849	132,176	4,376	4,421	4,118	3,708	174	401	962	870	41.40%	39.14%
155,993	129,459	4,980	4,664	3,895	3,806	288	320	1,504	1,040	26.92%	25.50%
141,684	137,413	3,458	2,987	2,675	2,432	109	119	1,037	873	39.80%	40.25%
157,051	141,504	3,881	3,971	2,834	3,110	(602)	(706)	1,539	1,490	29.24%	26.92%
160,923	143,598	4,541	4,827	3,864	3,917	27	47	1,787	1,682	36.90%	32.61%
176,303	156,484	4,359	4,168	3,810	3,696	275	170	561	598	39.76%	35.00%
139,968	132,679	3,828	3,692	2,874	2,868	174	154	1,822	1,799	36.03%	36.57%
168,227	141,082	5,094	3,976	5,933	4,625	(1,332)	(1,095)	1,113	981	25.21%	27.82%
145,150	124,942	3,264	3,248	2,142	2,356	42	72	603	721	41.73%	43.56%

	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)	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
81	晋商银行股份有限公司	人民币	8.31%	8.07%	1.29%	1.40%	1.36%	1.32%
82	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	7.75%	7.79%	1.99%	1.61%	2.05%	1.68%
83	山西银行股份有限公司	人民币	3.72%	1.88%	0.53%	0.70%	0.60%	0.66%
84	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.69%	12.15%	未披露	1.77%	1.74%	1.85%
85	张家口银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
86	四川银行股份有限公司	人民币	3.98%	2.75%	2.00%	1.95%	1.99%	2.14%
87	龙江银行股份有限公司	人民币	3.80%	2.87%	0.66%	0.85%	0.77%	0.99%
88	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	13.69%	13.06%	2.70%	2.88%	2.86%	3.02%
89	日照银行股份有限公司	人民币	未披露	未披露	1.60%	1.83%	1.80%	2.03%
90	渣打银行(中国)有限公司	人民币	7.30%	5.70%	1.32%	1.54%	1.47%	1.93%
91	廊坊银行股份有限公司	人民币	1.59%	3.25%	1.31%	1.74%	1.53%	1.88%
92	唐山银行股份有限公司	人民币	11.88%	10.54%	1.60%	1.47%	1.81%	1.69%
93	广东南粤银行股份有限公司	人民币	1.66%	1.99%	0.97%	1.04%	0.98%	0.99%
94	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.68%	11.80%	1.76%	1.99%	1.72%	1.90%
95	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	6.26%	5.95%	1.36%	1.33%	1.60%	1.63%
96	赣州银行股份有限公司	人民币	2.20%	5.32%	1.50%	1.72%	1.69%	1.91%
97	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	0.95%	9.19%	1.99%	2.44%	2.08%	2.56%
98	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	8.16%	8.75%	2.46%	2.69%	2.61%	2.83%
99	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	9.54%	11.04%	1.29%	1.56%	1.47%	1.74%
100	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	3.57%	4.14%	1.01%	0.89%	1.23%	1.10%
101	福建海峡银行股份有限公司	人民币	6.30%	5.76%	1.96%	1.95%	1.83%	1.99%
102	绍兴银行股份有限公司	人民币	10.89%	11.42%	未披露	未披露	未披露	未披露
103	沧州银行股份有限公司	人民币	8.91%	9.54%	1.89%	1.90%	2.05%	2.06%
104	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	9.10%	9.64%	1.41%	1.60%	1.59%	1.80%
105	上饶银行股份有限公司	人民币	6.57%	6.73%	1.51%	1.65%	1.66%	1.82%
106	齐商银行股份有限公司	人民币	3.88%	3.83%	1.32%	1.33%	1.48%	1.51%
107	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	11.04%	10.48%	1.62%	2.20%	1.75%	2.33%
108	四川天府银行股份有限公司	人民币	4.21%	2.42%	1.37%	1.72%	0.85%	0.87%
109	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	11.48%	13.01%	1.39%	1.56%	1.64%	1.81%
110	邯郸银行股份有限公司	人民币	4.00%	10.57%	0.94%	1.09%	1.06%	1.19%
111	辽沈银行股份有限公司	人民币	-0.03%	-16.85%	8.10%	0.26%	-1.67%	-1.60%
112	柳州银行股份有限公司	人民币	6.03%	5.77%	1.80%	1.81%	1.97%	2.02%
113	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	14.57%	11.21%	1.86%	2.19%	2.28%	2.62%
114	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	6.35%	5.55%	1.17%	1.13%	1.40%	1.39%
115	承德银行股份有限公司	人民币	13.63%	14.69%	1.37%	1.66%	1.47%	1.77%
116	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	11.65%	12.21%	1.74%	1.99%	1.99%	2.25%
117	莱商银行股份有限公司	人民币	4.03%	5.67%	1.85%	1.98%	2.00%	2.15%
118	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	11.52%	12.24%	1.35%	1.48%	1.53%	1.73%
119	济宁银行股份有限公司	人民币	9.37%	9.38%	3.09%	2.82%	3.24%	2.97%
120	宁夏银行股份有限公司	人民币	4.28%	5.29%	1.02%	1.23%	1.14%	1.71%

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
1.78%	1.80%	3.54%	3.19%	198.71%	177.04%	13.17%	12.40%	11.14%	10.50%	11.14%	10.50%
1.41%	1.50%	2.95%	2.91%	208.99%	194.64%	13.66%	13.85%	9.83%	10.08%	8.93%	9.09%
1.74%	2.33%	3.53%	3.77%	202.74%	161.56%	11.74%	13.05%	9.90%	10.86%	9.90%	10.86%
0.88%	0.84%	5.41%	5.77%	621.77%	683.61%	13.68%	14.26%	11.61%	12.01%	11.61%	12.01%
2.01%	3.00%	3.02%	3.87%	150.22%	128.97%	11.11%	10.88%	9.50%	10.23%	7.89%	8.48%
1.46%	1.57%	4.54%	4.50%	311.27%	286.69%	15.83%	18.60%	14.65%	17.40%	14.65%	17.39%
3.03%	3.48%	4.88%	5.11%	157.87%	146.62%	13.63%	14.23%	10.24%	10.84%	8.57%	9.05%
0.75%	0.81%	4.04%	4.35%	537.88%	536.77%	13.86%	13.87%	10.48%	10.27%	10.42%	10.21%
1.54%	1.69%	3.06%	3.20%	198.79%	189.65%	13.33%	12.77%	10.76%	11.74%	9.34%	10.16%
1.44%	1.01%	3.49%	2.99%	243.00%	295.00%	18.70%	19.30%	15.90%	16.40%	15.90%	16.40%
2.03%	2.40%	3.10%	3.76%	153.19%	156.40%	13.70%	14.48%	12.73%	13.32%	10.26%	10.71%
0.92%	0.91%	5.33%	5.29%	578.87%	584.04%	13.80%	12.93%	12.68%	11.81%	9.58%	9.80%
2.57%	2.91%	3.32%	3.90%	128.83%	133.73%	15.36%	12.39%	14.82%	11.60%	14.81%	11.60%
1.49%	1.13%	3.42%	3.25%	230.55%	287.63%	14.03%	14.43%	12.88%	13.28%	12.88%	13.28%
1.60%	1.77%	2.62%	2.66%	163.73%	150.59%	12.62%	13.09%	11.77%	11.83%	10.33%	10.31%
1.81%	2.27%	2.92%	4.09%	161.35%	180.23%	11.06%	11.75%	10.54%	10.64%	8.31%	8.33%
2.34%	1.98%	3.68%	3.12%	156.98%	157.39%	11.35%	11.50%	8.81%	9.01%	8.72%	8.91%
1.13%	1.17%	1.73%	1.94%	152.85%	165.87%	11.67%	11.50%	9.26%	9.55%	7.96%	8.37%
0.98%	0.94%	3.47%	3.44%	278.31%	278.13%	14.36%	15.89%	13.05%	14.43%	11.17%	12.22%
2.62%	2.60%	3.32%	3.28%	126.69%	126.46%	15.42%	15.18%	13.93%	12.88%	9.26%	7.64%
1.39%	1.33%	2.79%	2.56%	201.12%	191.82%	12.12%	11.39%	9.94%	9.32%	8.24%	8.70%
0.83%	0.91%	2.70%	2.83%	324.67%	310.66%	13.29%	12.50%	10.18%	9.20%	8.37%	8.13%
1.84%	1.99%	2.89%	3.23%	154.94%	162.10%	11.55%	12.45%	9.04%	10.19%	9.04%	10.19%
1.16%	1.20%	2.87%	2.97%	247.25%	246.66%	14.03%	14.35%	10.28%	10.42%	10.28%	10.42%
1.91%	1.75%	4.79%	5.90%	250.62%	337.81%	11.70%	12.49%	10.54%	11.33%	8.12%	8.62%
1.90%	1.81%	2.73%	2.58%	143.65%	142.18%	11.75%	11.49%	10.78%	10.40%	8.48%	8.63%
0.84%	0.88%	3.69%	3.59%	442.85%	412.28%	14.96%	15.01%	11.55%	12.07%	9.97%	10.19%
2.40%	2.69%	4.09%	3.94%	182.50%	159.46%	10.83%	9.78%	8.66%	8.27%	7.59%	8.22%
0.79%	0.81%	4.11%	4.46%	522.57%	552.74%	14.41%	14.75%	12.52%	12.30%	11.27%	10.97%
2.24%	1.90%	3.06%	2.95%	136.84%	154.73%	13.07%	12.91%	12.26%	11.97%	9.92%	9.67%
4.53%	4.67%	20.31%	27.66%	448.00%	592.67%	19.14%	21.97%	17.35%	18.94%	17.35%	18.94%
1.68%	1.71%	2.70%	2.60%	160.86%	151.81%	11.63%	11.45%	10.72%	10.71%	10.52%	10.49%
1.71%	1.48%	5.85%	5.83%	341.26%	393.37%	11.70%	11.79%	9.83%	9.83%	8.34%	8.16%
0.92%	1.58%	3.00%	3.32%	326.25%	210.46%	15.16%	18.14%	13.99%	16.01%	13.99%	16.01%
1.71%	1.72%	4.22%	3.78%	247.34%	220.23%	14.78%	14.67%	11.19%	10.87%	11.18%	10.86%
0.94%	0.89%	3.98%	4.63%	424.23%	521.09%	13.04%	13.13%	11.17%	10.86%	9.76%	9.36%
1.41%	1.66%	2.32%	2.26%	165.05%	142.35%	12.36%	11.33%	11.20%	10.38%	8.08%	8.13%
1.24%	1.13%	3.41%	3.55%	275.55%	313.28%	15.33%	16.63%	14.17%	14.08%	14.17%	14.08%
1.33%	1.36%	3.53%	2.95%	265.09%	217.03%	13.21%	12.95%	10.85%	10.43%	9.26%	8.61%
2.49%	2.73%	2.89%	4.19%	116.03%	153.53%	11.95%	11.64%	未披露	未披露	9.62%	9.85%

	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	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
121	东营银行股份有限公司	人民币	203,300	177,827	12,986	12,591	113,973	97,600
122	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	202,565	180,278	15,783	14,200	122,471	109,224
123	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	196,888	159,623	16,628	14,916	113,532	103,054
124	蒙商银行股份有限公司	人民币	194,493	183,531	21,335	21,252	93,058	82,057
125	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	194,396	177,618	17,271	16,515	111,696	102,471
126	东亚银行(中国)有限公司	人民币	186,041	193,244	21,610	21,600	101,602	108,361
127	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	186,030	168,751	15,791	14,275	115,520	103,298
128	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	185,035	167,099	12,027	11,393	100,790	85,819
129	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	182,415	176,864	18,693	17,977	100,351	96,185
130	花旗银行(中国)有限公司	人民币	178,645	188,468	21,021	26,718	34,454	52,775
131	鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	177,704	140,692	未披露	6,483	87,342	75,739
132	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	176,143	155,106	14,482	13,007	106,862	94,242
133	泉州银行股份有限公司	人民币	171,231	152,270	11,373	9,872	102,167	91,446
134	嘉兴银行股份有限公司	人民币	167,200	139,959	12,620	8,809	95,639	82,008
135	星展银行(中国)有限公司	人民币	160,485	154,658	13,976	13,398	54,194	52,050
136	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	157,791	143,040	8,038	6,636	79,539	68,890
137	临商银行股份有限公司	人民币	157,652	142,279	11,224	10,707	110,801	98,636
138	泸州银行股份有限公司	人民币	157,636	148,630	10,927	10,196	93,039	83,181
139	保定银行股份有限公司	人民币	157,449	138,225	12,415	9,369	84,065	71,283
140	邢台银行股份有限公司	人民币	156,617	142,028	9,698	7,715	90,780	83,309
141	云南红塔银行股份有限公司	人民币	156,112	151,923	13,042	12,696	66,002	67,367
142	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	155,404	148,003	10,059	8,311	102,861	89,003
143	宁波通商银行股份有限公司	人民币	155,216	138,534	12,362	11,150	74,152	64,217
144	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	151,355	131,044	11,794	10,816	84,530	73,521
145	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	150,480	142,770	8,396	8,316	71,854	74,293
146	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	149,441	142,761	16,734	16,253	82,694	81,346
147	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	148,940	139,213	14,541	13,760	78,016	73,131
148	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	146,390	130,955	9,161	8,115	101,381	91,956
149	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	143,260	122,356	10,647	9,638	75,627	63,125
150	长城华西银行股份有限公司	人民币	142,574	134,703	9,642	9,245	87,037	79,377
151	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	142,147	33,411	8,277	2,186	70,761	18,407
152	延边农村商业银行股份有限公司	人民币	141,792	131,799	4,609	4,962	89,345	86,006
153	湖州银行股份有限公司	人民币	140,718	117,374	8,656	7,654	76,125	63,540
154	烟台银行股份有限公司	人民币	139,591	124,646	10,064	8,098	72,073	63,649
155	富邦华一银行有限公司	人民币	138,665	133,323	9,684	8,606	62,709	51,428
156	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	136,887	148,077	23,487	22,105	32,698	47,957
157	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	133,978	133,162	11,149	10,927	76,834	77,846
158	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	128,684	138,008	21,120	19,730	41,647	50,683
159	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	123,032	107,375	9,734	9,069	85,158	71,945
160	新疆银行股份有限公司	人民币	122,727	101,425	9,410	5,978	67,406	50,836

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
174,570	145,511	3,463	3,276	2,784	2,568	168	178	545	506	34.95%	34.74%
157,598	139,805	4,046	4,037	2,966	3,138	89	131	1,743	1,502	34.65%	34.10%
147,230	126,052	3,804	3,525	3,054	3,188	(13)	(83)	1,727	1,528	34.70%	33.30%
137,665	135,116	3,558	3,519	1,215	1,180	465	456	96	42	83.05%	77.06%
137,699	127,353	4,545	4,671	3,945	4,163	2	(4)	1,258	1,378	32.21%	30.39%
119,270	128,882	4,569	4,184	3,613	3,446	448	396	48	363	63.44%	68.83%
142,368	129,835	3,865	3,780	2,982	3,193	80	93	1,888	1,616	30.87%	30.39%
125,022	106,880	3,617	3,410	3,433	3,299	67	50	598	562	31.95%	32.87%
148,473	145,023	3,335	3,247	2,946	2,843	89	96	1,291	1,430	44.47%	44.66%
124,025	136,639	4,809	5,616	2,676	2,678	613	749	1,140	1,658	未披露	未披露
148,333	122,697	2,250	2,104	未披露	1,905	未披露	35	未披露	56	64.32%	72.54%
137,211	120,943	3,910	4,088	2,878	2,953	114	132	1,757	1,651	38.07%	33.82%
122,307	108,132	3,537	3,311	2,858	2,799	30	9	650	590	42.22%	42.58%
119,548	105,285	3,798	3,216	2,649	2,239	244	255	1,257	1,018	35.66%	38.08%
83,086	79,623	3,061	3,059	1,829	1,821	201	194	557	697	70.55%	64.04%
135,429	128,048	2,117	1,919	1,332	1,210	(17)	2	655	697	44.64%	48.85%
125,958	116,679	3,532	3,867	3,153	3,501	26	31	574	449	41.91%	37.26%
117,625	109,446	4,770	3,902	3,088	3,258	103	94	994	808	34.86%	38.87%
140,860	125,835	2,570	2,968	1,720	2,459	3	0	479	592	44.71%	34.77%
140,058	128,157	2,965	2,389	2,130	2,306	17	20	488	435	33.05%	40.99%
119,422	104,631	1,910	2,272	1,478	1,642	47	118	502	936	46.64%	36.38%
115,623	106,634	3,055	2,842	2,914	2,575	85	99	913	843	43.04%	40.59%
98,825	85,151	3,457	3,079	2,810	2,602	27	60	1,223	1,080	37.75%	39.69%
128,061	111,599	2,588	2,385	1,732	1,905	(13)	25	1,135	979	31.27%	31.11%
135,208	128,849	1,809	1,488	1,168	1,203	36	13	50	54	66.43%	80.45%
88,419	85,958	2,407	2,880	1,579	1,711	218	239	481	960	48.53%	43.27%
109,779	102,936	3,072	3,180	2,417	2,449	11	20	1,222	1,222	36.63%	34.93%
120,812	107,241	4,587	4,527	3,720	3,986	(43)	(73)	1,162	934	35.83%	34.98%
104,597	90,353	2,050	2,310	1,137	1,249	69	106	1,160	1,126	34.87%	29.97%
103,728	93,994	2,667	2,359	2,059	1,951	161	145	402	182	25.57%	28.29%
129,142	29,173	624	471	539	413	(16)	(3)	314	197	42.25%	40.69%
129,148	113,820	1,969	1,745	1,855	1,483	(30)	(26)	(412)	(540)	90.76%	103.42%
97,580	82,273	2,782	2,565	2,412	2,400	80	32	1,054	962	40.47%	37.53%
111,824	103,852	2,056	2,268	1,560	1,770	105	99	330	325	43.82%	39.26%
94,855	88,178	1,584	1,820	1,311	2,397	(253)	(377)	17	432	67.43%	56.99%
90,589	93,558	2,954	2,887	1,918	1,713	18	84	1,415	1,155	未披露	未披露
112,899	111,107	2,317	2,650	1,915	2,077	98	137	122	116	39.04%	36.94%
94,295	103,595	2,924	3,028	1,906	1,579	141	133	1,376	1,222	43.25%	40.21%
95,139	83,134	2,370	2,336	1,895	1,908	(53)	(39)	843	722	35.95%	31.36%
92,451	75,803	1,793	1,248	1,500	930	33	70	480	375	38.11%	45.61%

	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)	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
121	东营银行股份有限公司	人民币	4.26%	4.28%	1.35%	1.45%	1.50%	1.60%
122	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	11.67%	10.92%	1.53%	1.84%	1.74%	2.04%
123	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.97%	10.80%	1.67%	2.10%	1.73%	2.21%
124	蒙商银行股份有限公司	人民币	0.06%	0.05%	0.44%	0.44%	0.68%	0.71%
125	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	7.39%	8.40%	1.95%	2.27%	2.35%	2.61%
126	东亚银行(中国)有限公司	人民币	0.22%	1.69%	1.70%	1.61%	1.97%	1.86%
127	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	12.55%	11.87%	1.85%	1.94%	2.06%	2.18%
128	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	5.10%	5.02%	1.86%	2.02%	2.00%	2.17%
129	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	7.04%	8.05%	1.55%	1.54%	1.71%	1.70%
130	花旗银行(中国)有限公司	人民币	4.79%	6.39%	未披露	未披露	未披露	未披露
131	鄂尔多斯银行股份有限公司	人民币	未披露	0.91%	未披露	1.51%	1.28%	1.45%
132	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.82%	13.43%	1.87%	2.35%	1.90%	2.34%
133	泉州银行股份有限公司	人民币	6.46%	6.45%	1.66%	1.81%	1.94%	2.07%
134	嘉兴银行股份有限公司	人民币	11.73%	12.08%	1.54%	1.53%	1.96%	1.97%
135	星展银行(中国)有限公司	人民币	4.07%	5.33%	1.12%	1.18%	1.27%	1.33%
136	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	8.94%	10.83%	0.81%	0.80%	0.90%	0.89%
137	临商银行股份有限公司	人民币	5.23%	4.32%	2.11%	2.65%	2.20%	2.72%
138	泸州银行股份有限公司	人民币	9.36%	8.13%	2.69%	2.51%	2.39%	2.46%
139	保定银行股份有限公司	人民币	4.40%	6.32%	2.14%	3.46%	1.53%	1.95%
140	邢台银行股份有限公司	人民币	6.13%	5.79%	1.34%	1.40%	1.46%	1.65%
141	云南红塔银行股份有限公司	人民币	3.90%	7.47%	0.79%	0.93%	1.04%	1.20%
142	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	9.94%	10.50%	1.87%	1.80%	1.98%	1.93%
143	宁波通商银行股份有限公司	人民币	11.32%	10.74%	1.65%	1.76%	1.91%	2.00%
144	宁波慈溪农村商业银行股份有限公司	人民币	10.04%	9.40%	1.07%	1.38%	1.41%	1.70%
145	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	0.60%	0.65%	0.83%	0.91%	0.84%	0.94%
146	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	2.92%	6.07%	0.83%	0.94%	1.22%	1.38%
147	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	8.82%	9.32%	1.65%	1.84%	1.76%	1.96%
148	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	13.41%	10.05%	2.54%	3.16%	2.73%	3.36%
149	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	11.44%	12.21%	0.71%	0.93%	0.86%	1.08%
150	长城华西银行股份有限公司	人民币	4.25%	1.97%	1.42%	1.43%	1.55%	1.58%
151	德阳农村商业银行股份有限公司	人民币	6.01%	11.07%	0.59%	1.56%	0.63%	1.62%
152	延边农村商业银行股份有限公司	人民币	-8.61%	-10.35%	1.36%	0.98%	1.43%	1.11%
153	湖州银行股份有限公司	人民币	14.34%	14.95%	1.76%	2.10%	1.90%	2.23%
154	烟台银行股份有限公司	人民币	3.63%	4.04%	1.05%	1.34%	1.20%	1.47%
155	富邦华一银行有限公司	人民币	0.19%	5.25%	0.82%	1.69%	0.99%	1.84%
156	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
157	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	1.10%	1.06%	1.27%	1.60%	1.46%	1.69%
158	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	6.74%	6.39%	1.28%	1.00%	1.50%	1.20%
159	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	8.98%	8.26%	1.50%	未披露	1.67%	未披露
160	新疆银行股份有限公司	人民币	6.24%	6.49%	1.15%	0.86%	1.35%	1.10%

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	12.71%	12.31%	未披露	未披露	7.91%	8.38%
0.91%	0.95%	4.10%	4.21%	452.85%	442.83%	11.88%	12.09%	10.19%	10.17%	10.19%	10.17%
0.97%	1.08%	2.96%	3.03%	304.12%	280.50%	13.88%	15.58%	12.69%	14.43%	12.68%	14.42%
3.21%	3.51%	5.55%	6.51%	172.97%	186.05%	13.20%	13.60%	12.03%	12.38%	12.01%	12.36%
1.95%	1.67%	3.79%	3.55%	181.38%	203.61%	14.29%	15.07%	12.01%	12.68%	12.01%	12.68%
1.37%	1.77%	1.98%	2.30%	143.99%	130.19%	15.50%	14.86%	14.12%	13.56%	14.12%	13.56%
0.98%	0.98%	4.01%	4.60%	409.46%	469.62%	14.24%	13.90%	13.11%	12.78%	13.10%	12.77%
1.58%	1.66%	3.20%	3.11%	未披露	183.94%	11.99%	12.42%	9.60%	10.00%	8.28%	8.56%
1.17%	0.91%	2.65%	2.57%	223.47%	283.14%	18.26%	17.95%	17.10%	16.79%	17.10%	16.79%
1.05%	0.60%	2.00%	2.03%	191.22%	341.51%	21.66%	28.17%	21.32%	27.39%	21.32%	27.39%
1.88%	2.28%	3.42%	3.83%	126.35%	167.96%	10.80%	11.76%	未披露	11.71%	未披露	8.54%
0.85%	0.85%	5.34%	5.97%	627.28%	703.41%	14.62%	14.83%	12.64%	12.72%	12.64%	12.71%
1.61%	1.52%	2.68%	2.59%	168.01%	170.81%	12.08%	12.12%	9.94%	9.80%	8.00%	7.56%
0.79%	0.75%	4.63%	4.38%	583.76%	584.63%	14.08%	12.40%	11.63%	9.63%	10.24%	7.93%
0.80%	0.70%	1.90%	1.90%	219.00%	270.80%	14.30%	14.80%	12.10%	12.40%	12.10%	12.40%
1.97%	1.99%	3.35%	3.24%	170.12%	163.28%	11.81%	12.45%	8.91%	9.42%	8.91%	8.13%
2.37%	2.36%	3.17%	3.63%	133.38%	154.19%	12.09%	12.81%	10.99%	11.15%	8.78%	8.84%
1.35%	1.53%	5.01%	3.93%	372.42%	256.93%	12.74%	13.01%	9.61%	9.72%	8.12%	8.10%
2.52%	2.79%	4.35%	4.63%	172.28%	165.91%	13.54%	11.65%	12.39%	10.50%	12.39%	10.50%
2.26%	2.84%	3.46%	4.58%	156.70%	161.29%	15.35%	15.40%	11.35%	10.91%	9.66%	10.91%
1.03%	0.96%	2.89%	2.79%	280.15%	290.20%	14.15%	15.35%	11.75%	12.72%	11.75%	12.72%
2.10%	2.34%	3.30%	3.65%	160.44%	158.70%	11.08%	11.04%	8.59%	8.00%	8.59%	8.00%
0.97%	1.03%	3.17%	3.19%	333.35%	315.12%	12.83%	13.42%	9.69%	10.03%	8.51%	8.68%
0.78%	0.78%	4.54%	4.81%	579.88%	617.12%	13.91%	14.76%	12.82%	13.73%	12.82%	13.73%
未披露	未披露	2.04%	2.72%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
1.48%	1.36%	2.05%	1.85%	139.14%	136.16%	16.67%	17.10%	16.20%	16.69%	16.20%	16.69%
0.91%	0.98%	3.27%	3.03%	360.99%	310.79%	13.81%	13.55%	12.90%	12.54%	12.90%	12.54%
1.11%	1.17%	3.17%	3.36%	286.60%	286.19%	13.58%	13.62%	11.06%	10.96%	10.89%	10.77%
1.72%	1.76%	3.66%	3.92%	212.70%	222.26%	13.68%	14.00%	11.40%	11.62%	11.40%	11.62%
1.62%	1.80%	未披露	未披露	225.42%	137.47%	14.21%	14.75%	10.15%	10.95%	8.78%	9.40%
2.50%	1.41%	4.55%	3.39%	189.81%	239.80%	12.42%	13.55%	11.26%	12.39%	11.26%	12.39%
未披露	4.26%	3.83%	3.62%	未披露	84.87%	未披露	9.57%	未披露	7.94%	未披露	6.78%
0.74%	0.67%	3.21%	3.28%	432.46%	490.52%	12.05%	12.97%	9.39%	9.97%	8.08%	8.41%
1.33%	1.83%	2.41%	2.94%	182.23%	160.74%	13.80%	11.72%	12.89%	10.85%	8.33%	8.85%
0.81%	0.81%	1.88%	1.50%	231.87%	186.20%	14.53%	15.32%	12.41%	11.98%	10.06%	10.85%
0.00%	0.00%	2.20%	1.96%	不适用	不适用	26.62%	20.64%	25.83%	19.80%	25.83%	19.80%
1.93%	2.06%	3.07%	3.18%	158.99%	154.93%	15.57%	13.15%	12.80%	10.94%	12.79%	10.93%
0.05%	0.04%	1.73%	1.68%	3732.22%	4419.39%	21.50%	19.66%	20.83%	18.87%	20.83%	18.87%
0.63%	0.75%	4.64%	4.88%	735.69%	652.33%	12.63%	14.06%	11.46%	12.89%	11.45%	12.88%
0.91%	1.20%	2.71%	2.84%	296.49%	237.50%	16.13%	14.35%	12.85%	10.46%	12.85%	10.46%

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	
		2023	2022	2023	2022	2023	2022
161 华商银行	人民币	121,677	126,047	15,924	15,337	59,373	62,975
162 乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	121,274	104,625	6,140	5,976	55,175	51,890
163 江苏苏商银行股份有限公司	人民币	116,649	104,289	6,886	6,032	61,475	55,646
164 青海银行股份有限公司	人民币	115,827	110,468	9,791	9,587	67,251	64,613
165 泰安银行股份有限公司	人民币	114,863	100,743	8,293	7,942	70,847	59,641
166 武汉众邦银行股份有限公司	人民币	114,484	107,788	5,409	5,015	47,584	44,869
167 抚顺银行股份有限公司	人民币	114,404	102,420	8,228	7,439	40,259	36,847
168 金华银行股份有限公司	人民币	113,616	101,771	6,327	5,876	63,646	57,111
169 海南银行股份有限公司	人民币	111,470	103,966	8,119	6,809	58,352	51,465
170 浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	110,610	92,562	10,735	9,686	65,820	58,033
171 凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	109,210	100,790	6,672	6,056	57,469	46,629
172 达州银行股份有限公司	人民币	108,414	94,545	8,021	7,532	63,433	49,280
173 河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	104,406	101,549	6,245	6,072	65,098	58,844
174 遂宁银行股份有限公司	人民币	103,653	67,914	7,435	6,137	64,133	42,066
175 浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	103,273	85,615	7,083	6,625	62,516	53,946
176 四川新网银行股份有限公司	人民币	102,934	84,820	7,445	6,434	75,842	63,385
177 浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	98,479	85,152	7,421	6,997	63,131	55,837
178 徐州农村商业银行股份有限公司	人民币	97,870	88,200	5,553	5,284	61,345	55,998
179 宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	97,698	81,879	6,781	6,016	57,341	48,463
180 江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	95,583	86,305	6,283	5,961	64,086	58,216

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
43,184	39,645	1,281	1,679	1,643	2,131	161	112	432	400	31.17%	23.81%
107,725	95,294	1,919	709	1,459	544	(56)	(14)	374	169	45.13%	44.38%
78,507	69,893	4,501	4,065	4,558	4,679	(69)	(245)	1,051	1,005	21.41%	22.20%
80,884	74,621	1,112	1,161	751	916	(113)	(138)	210	217	75.13%	69.43%
94,389	80,245	2,006	1,828	1,921	1,639	51	10	419	399	32.09%	33.01%
85,223	73,102	1,932	1,566	1,308	1,342	(1,772)	(1,183)	405	343	34.73%	38.15%
102,749	91,740	1,359	1,076	348	494	15	8	271	121	49.19%	51.46%
81,255	73,731	1,923	1,939	553	779	46	52	541	449	52.67%	50.03%
69,869	63,825	2,216	1,800	1,850	1,542	74	50	502	470	34.86%	37.36%
85,995	73,731	2,595	2,627	2,097	2,327	(40)	(30)	1,300	1,259	27.65%	23.85%
96,659	89,249	2,314	2,228	2,074	2,054	(27)	(2)	808	903	43.32%	45.10%
73,601	60,637	1,774	1,910	1,741	1,958	26	8	392	465	34.56%	29.95%
82,220	78,210	1,925	1,862	738	985	17	5	453	423	35.06%	31.79%
72,842	50,080	2,900	1,889	2,614	1,719	(19)	(22)	1,278	671	21.54%	24.83%
84,830	73,217	1,840	1,734	1,509	1,473	(33)	(40)	577	525	31.13%	26.83%
60,214	49,065	5,489	3,644	4,947	3,685	164	(231)	1,010	681	18.70%	26.08%
81,750	69,090	1,511	2,511	2,007	2,016	(38)	(28)	698	732	64.23%	26.95%
86,764	79,894	1,807	1,689	902	874	(33)	(58)	380	258	49.93%	52.93%
84,695	69,024	1,607	1,540	1,173	1,193	(7)	14	665	588	33.35%	30.21%
83,360	74,981	1,736	1,723	1,050	1,129	(10)	(13)	423	359	34.68%	34.11%

	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)	
			2023	2022	2023	2022	2023	2022
161	华商银行	人民币	2.77%	2.65%	1.07%	1.43%	1.34%	1.69%
162	乐山农村商业银行股份有限公司	人民币	6.21%	4.03%	1.23%	0.76%	1.32%	0.81%
163	江苏苏商银行股份有限公司	人民币	16.27%	18.03%	3.90%	4.44%	4.41%	4.75%
164	青海银行股份有限公司	人民币	2.17%	2.27%	0.50%	0.66%	0.68%	0.85%
165	泰安银行股份有限公司	人民币	5.17%	5.13%	1.80%	1.72%	1.88%	1.86%
166	武汉众邦银行股份有限公司	人民币	7.77%	7.22%	3.09%	2.86%	3.28%	3.09%
167	抚顺银行股份有限公司	人民币	3.45%	1.59%	0.38%	未披露	0.35%	未披露
168	金华银行股份有限公司	人民币	8.82%	7.85%	0.41%	0.71%	0.52%	1.76%
169	海南银行股份有限公司	人民币	6.72%	7.75%	1.95%	1.70%	1.90%	1.69%
170	浙江乐清农村商业银行股份有限公司	人民币	12.73%	13.83%	1.86%	2.52%	2.09%	2.74%
171	凉山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.70%	15.95%	1.94%	2.14%	2.03%	2.21%
172	达州银行股份有限公司	人民币	5.04%	6.34%	1.59%	2.02%	1.80%	1.82%
173	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	7.36%	7.04%	0.56%	0.87%	0.74%	1.07%
174	遂宁银行股份有限公司	人民币	18.83%	11.58%	3.04%	2.79%	3.33%	3.56%
175	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	8.43%	8.16%	1.47%	1.73%	1.62%	1.93%
176	四川新网银行股份有限公司	人民币	14.56%	11.17%	5.18%	5.04%	5.42%	5.25%
177	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.69%	11.10%	2.05%	2.39%	2.23%	2.57%
178	徐州农村商业银行股份有限公司	人民币	7.00%	4.93%	1.77%	1.78%	1.77%	1.78%
179	宁波余姚农村商业银行股份有限公司	人民币	10.33%	10.24%	1.16%	1.43%	1.32%	1.60%
180	江苏宜兴农村商业银行股份有限公司	人民币	6.51%	7.13%	1.06%	1.34%	1.86%	2.04%

本刊数据参考各银行公开披露的2023及2022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)	
2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
2.54%	1.64%	4.79%	4.54%	188.75%	276.11%	19.29%	18.29%	18.10%	17.11%	18.10%	17.11%
1.58%	1.66%	2.62%	4.34%	162.25%	152.93%	11.99%	12.42%	9.60%	10.00%	8.28%	8.56%
1.17%	0.99%	2.01%	1.91%	171.33%	191.75%	11.63%	11.20%	10.76%	10.57%	10.76%	10.57%
2.68%	2.75%	4.15%	4.43%	154.47%	161.72%	13.82%	14.17%	13.38%	13.03%	13.38%	13.03%
1.22%	1.70%	2.45%	2.55%	201.76%	150.09%	13.12%	13.94%	12.00%	13.20%	8.93%	9.69%
1.73%	1.47%	4.29%	3.70%	248.04%	252.16%	10.67%	10.76%	未披露	未披露	9.52%	9.34%
未披露	未披露	5.61%	5.23%	未披露	未披露	12.53%	12.21%	9.82%	9.34%	9.82%	9.34%
1.09%	1.24%	2.20%	2.04%	200.49%	163.57%	11.65%	11.47%	8.77%	8.99%	8.77%	8.99%
1.62%	1.65%	4.86%	3.65%	299.13%	221.06%	11.91%	11.57%	10.75%	10.39%	8.02%	8.84%
0.85%	0.89%	4.55%	5.01%	533.63%	551.50%	17.36%	18.30%	16.25%	17.19%	16.25%	17.19%
1.70%	1.74%	3.24%	3.37%	190.95%	193.16%	12.55%	12.63%	11.40%	11.52%	11.40%	11.52%
1.92%	1.92%	2.89%	2.93%	150.50%	152.79%	10.97%	12.22%	10.23%	11.46%	9.62%	11.46%
2.85%	2.91%	4.63%	4.60%	162.51%	158.03%	11.26%	12.63%	8.81%	未披露	8.81%	9.56%
0.94%	1.55%	2.51%	3.14%	266.83%	202.56%	13.08%	13.03%	未披露	未披露	10.27%	11.91%
0.89%	0.87%	3.28%	3.10%	370.31%	354.82%	13.50%	14.18%	10.82%	11.29%	10.82%	11.29%
1.71%	1.73%	3.33%	3.22%	194.63%	186.65%	11.54%	12.28%	10.45%	11.17%	10.45%	11.17%
0.93%	0.89%	3.36%	3.95%	362.20%	449.22%	15.12%	16.48%	12.23%	13.44%	12.22%	13.36%
2.21%	2.61%	3.73%	4.02%	168.93%	153.98%	11.34%	11.64%	未披露	未披露	10.18%	10.49%
0.66%	0.66%	3.85%	3.92%	581.07%	590.62%	15.07%	15.63%	11.37%	12.37%	11.37%	12.37%
1.64%	1.80%	4.60%	4.61%	280.86%	255.61%	11.38%	11.74%	10.21%	10.57%	10.21%	10.57%

联系我们

张楚东

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

刘建刚

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

张豪

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

张令琪

金融业网络安全和数据保护服务
主管合伙人
+86 (21) 2212 3637
richard.zhang@kpmg.com

崔凯

金融业财务管理咨询
主管合伙人
+86 (10) 8508 5403
kai.cui@kpmg.com

张丽芳

金融业组织与人才变革咨询服务
合伙人
+86 (21) 2212 3616
cherry.l.zhang@kpmg.com

陈少东

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

宋家宁

香港咨询服务主管合伙人，香港
银行业和资本市场服务主管合伙人
+86 (852) 2826 7241
jianing.n.song@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

周文韬

金融业网络安全和数据保护服务
合伙人
+86 (21) 2212 3149
kevin.wt.zhou@kpmg.com

庞驰雄

金融业财务管理咨询
合伙人
+86 (10) 8508 7986
york.c.pang@kpmg.com

柳晓光

银行与资管行业首席信息官咨询服务
主管合伙人
+86 (21) 2212 3352
silvester.liu@kpmg.com

史剑

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

蔡正轩

华南区金融业主管合伙人
+86 (755) 2547 3388
larry.choi@kpmg.com

洪夙

金融业战略咨询服务合伙人
+86 (21) 2212 2770
carol.hong@kpmg.com

叶云晖

金融业合伙人
+86 (20) 3813 7822
christy.yh.ye@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

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

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

于凤友

金融业科技赋能咨询服务
主管合伙人
+86 (21) 2212 3258
phil.yu@kpmg.com

周涵

金融风险咨询服务
总监
+86 (10) 8508 7893
hanhan.zhou@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

邹科

金融业财务管理咨询
副总监
+86 (10) 8508 4604
cole.zou@kpmg.com

毕马威中国研究院**蔡伟**

宏观经济研究所所长
+86 (21) 2212 3687
gary.cai@kpmg.com

王薇

研究院副总监
++86 (10) 8553 3521
wei.w.wang@kpmg.com

赵一诺

金融行业研究中心高级研究员
+86 (10) 8553 3517
nicholas.y.zhao@kpmg.com

王为东

金融业科技赋能咨询服务
合伙人
+86 (21) 5203 1497
wayne.w.wang@kpmg.com

张纯棣

金融业组织与人才变革咨询
总监
+86 (21) 3212 7391
judy.c.zhang@kpmg.com

陈绍新

金融风险咨询管理服务
副总监
+86 (10) 8508 5943
arrow.chen@kpmg.com

王云龙

金融业组织和人才变革咨询
副总监
+86 (21) 5203 1441
allen.a.wang@kpmg.com

李砾

金融业合伙人
金融行业研究中心合伙人
+86 (10) 8508 7114
raymond.li@kpmg.com

孟璐

研究院副总监
+86 (10) 8508 5053
lorna.meng@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

张杭川

金融业数字化赋能咨询
总监
+86 (10) 8508 5318
hank.zhang@kpmg.com

曹思乐

金融税务
高级经理
+86 (10) 8508 5932
david.cao@kpmg.com

张亚东

首席信息官咨询服务
副总监
+86 (571) 2803 8113
leo.y.zhang@kpmg.com

曾远

研究院副总监
+86 (10) 8508 4470
yuan.zeng@kpmg.com

靳蓓

金融行业研究中心高级研究员
+86 (10) 8508 5394
catherine.jin@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



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

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资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

© 2024 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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。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。

二零二四年六月印刷