

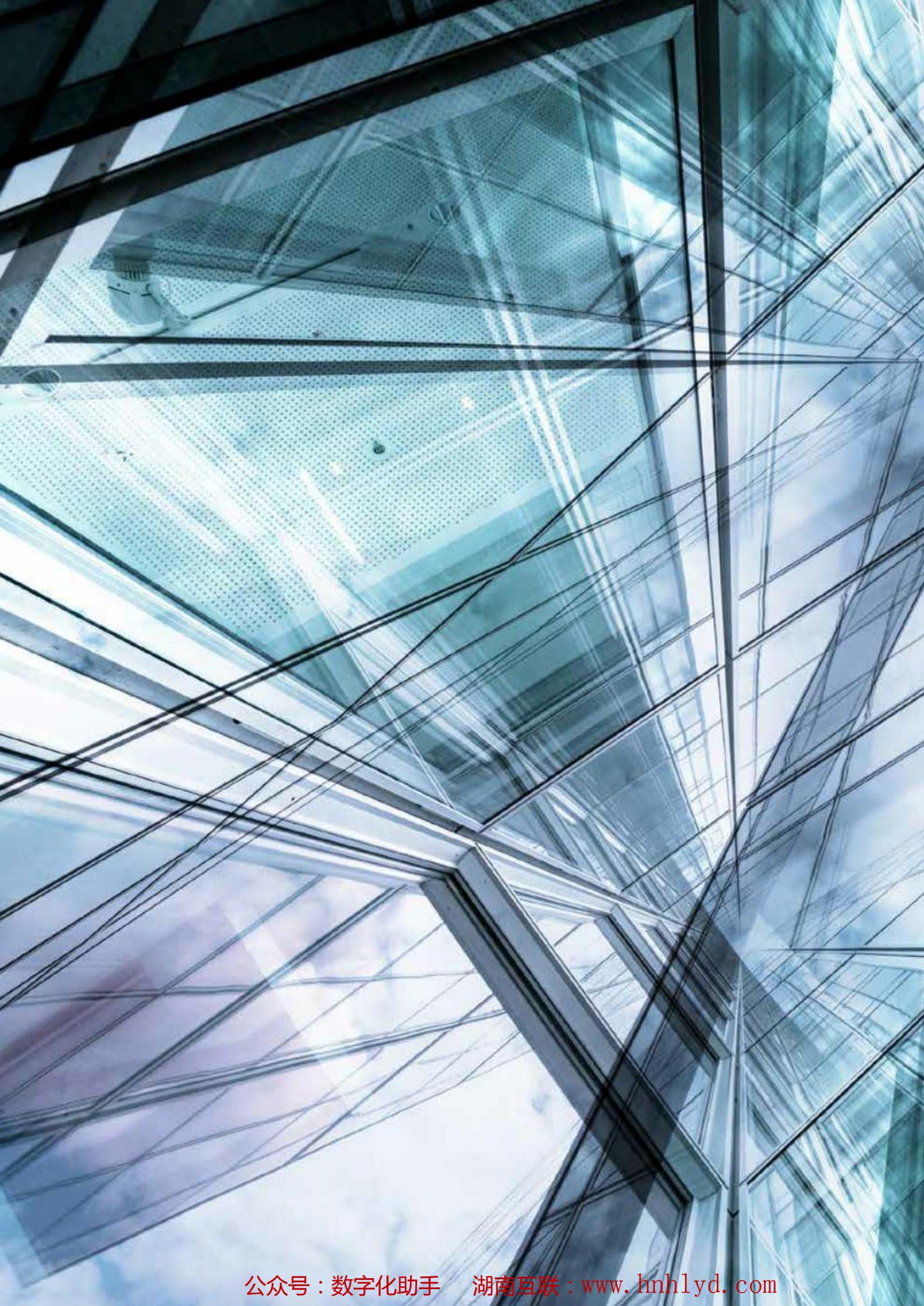


# 2019年 中国银行业 调查报告

2019年8月

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







# 目录

01

综述

/ 05

02

行业热点话题

创新与发展

/ 21

- 开放银行——未来银行的新起点和新高度
- 开放银行——传统银行的数字化转型之路
- 大数据风控技术助力普惠金融
- 新时期银行科技创新模式的战略思考
- 商业银行的运营体系转型

经营与管理

- 商业银行资本需求严峻，资本补充多元创新
- 银行新竞争常态下的组织与人才变革
- 银行业迎接新准则实施的挑战
- 市场化债转股动态及落地实践探析
- 巴塞尔 III 最终方案对银行业带来机遇和挑战

03

商业银行财务摘要

/ 77

# 卷首语



李世民

毕马威亚太区金融服务业主管合伙人

改革开放 40 年以来中国金融业不断发展，已形成全球最大规模的市场。从加入世贸组织前主要服务于国内经济建设，到入世后将“走出去”和“引进来”相结合，中国金融业的服务水平、风控机制、竞争能力与营商环境均得到大幅提升和改善。中国金融体系建设取得明显成效，已形成包括国有、民营和外资在内的多元化经营结构。

在改革开放不断深化的过程中，中国金融业所面临的不仅是要打破原有格局的深刻变革，更要适应中国经济高质量发展的需求，尤其是在财富管理和市场经济转型方面，金融业都需要承担更为重要的责任。深入对外开放并借鉴更多国际经验符合中国金融业的长期发展目标。民营资本虽加剧了金融业的竞争，但也帮助中国在过去的五年内建立起全球最大和最先进的移动支付市场。未来中国将通过不断扩大对外开放、积极参与国际市场竞争，不断加强对国内金融机构的管理，使金融业能够更好地服务于实体经济发展。

金融业对外开放是中国一项重要的长期发展战略。毕马威一直致力于协助我们的银行业客户应对快速变化的市场环境。我们诚挚地希望本刊能为您了解中国银行业的发展有所裨益。

陈少东

中国金融服务业审计主管合伙人

2018年以来，随着内外部经济环境的不断变化，中国的银行业面临着深刻的变革和挑战。一方面，相对宽松的市场环境有利于促进银行业金融机构“稳增长、调结构”，大力支持实体经济，特别是小微企业的健康发展；另一方面，从金融市场整体角度而言，银行业“防风险、促改革”的需求也与日俱增。最近一年监管机构陆续颁布的一系列监管要求对我国商业银行资管理财业务的未来发展产生了重大影响。与此同时，监管对于行业风险的防范也提升到了前所未有的高度，信贷资产质量、在金融市场存在波动的环境下中小银行的流动性风险、房地产授信风险等均引起了行业的高度重视。值此之际，作为深耕银行业多年的咨询服务机构，我们也深感责任之重大。在此次年度特刊中我们特地从“创新与发展”和“经营与管理”两个方面，与业界一同探讨未来银行业可能出现的变革以及作为从业者如何从容应对挑战。





史剑

中国银行业主管合伙人

在复杂多变的环境下中国银行业近年的发展可谓日新月异，各家银行都在着力探讨业务转型的方案和未来业务结构化调整着力点。此次的毕马威银行业调查报告在前期与多家业内领先机构交流研讨的基础上，就开放银行、银行数字化转型、大数据风控等转型过程中的新思路、新方法提出了我们的见解和解决方案。我们也通过对银行资本管理、组织人才管理、监管驱动的变革应对等多重维度，分别解析了新的监管要求、行业变化所带来的银行内部经营管理体系的潜在提升空间并提供了应对之策。我们相信，报告的详实内容和大量洞察将有助于银行业从业者从多个角度了解当前银行业在高速发展过程中所面临的挑战和机遇。我们也致力于为各家银行的业务发展和结构转型提供我们独到的见解和解决方案。





## 综述

01 -



## 鸿鹄之志

## 展翅翱翔

2019 年是我国改革开放历经 40 年快速发展后的新征程、新起点。中国金融业特别是银行业正借此机会继续深化改革，加大对外开放力度，积极鼓励创新，银行业的业务发展也由重视“量”的高速增长转为重视“质”的增长。



## 持续稳健发展

2018 年以来，虽然受到中美贸易战的影响，世界经济发展出现很大的不确定因素，国际金融市场震荡不已，同时在国内去杠杆政策的严格调控下，2018 年中国的 GDP 增速仍达到了 6.6%，可见中国的经济结构调整以及从去杠杆到稳杠杆的措施正在不断优化完善，国民经济整体上稳中向好、好于预期，经济活力、创新动力和发展潜力不断释放，经济发展的稳定性、协调性和可持续性明显增强，实现了平稳健康的发展。

在 2019 年上半年，国际国内形势更加错综复杂，贸易保护主义继续抬头，世界经济增长有所放缓，而我国经济仍存在下行压力，长期积累的一些结构性矛盾也凸显出来。面对这些风险和挑战，2019 年上半年，国内生产总值同比增长达到 6.3%，虽然处于历史以来的较低水平，但是主要宏观经济指标仍在合理区间内。此外，经济结构持续优化调整，展示了中国经济整体平稳、稳中有进的发展态势，稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期等六稳工作的基础更加巩固，也为下半年的中国经济工作注入了信心和能力。2019 年，预计我国金融监管部门将会延续 2018 年的强监管、稳杠杆的态势，着力防范化解金融风险，稳定宏观杠杆率，加上外部贸易战的冲击，估计将对中国金融市场和实体经济造成一系列综合影响，但是，就 2019 年全年而言，银行业整体经营业绩预计将会保持总体平稳，风险抵补能力也会持续增强。

### 国内生产总值及增长速度



2018年以来，在银保监会持续加强严格监管的大背景下，银行业金融机构业务逐渐回归本源，同时加大对实体经济的支持力度。2018年及2019年一季度，中国银行业总资产、总负债规模仍保持强劲的增长趋势。在经过了2018年的增幅收窄之后，2019年第二季度增幅又有明显回升，达到并超过了2018年全年的增幅水平。

根据中国银行业协会发布的《中国银行业发展趋势报告（2019）》分析，2018年，商业银行以服务实体经济为主线，不断加大信贷投放力度，资产增速有所企稳。积极创新服务产品和模式，资产结构不断优化，资产质量趋于稳定，不但守住了未发生系统性金融风险的底线，还较好地服务了实体经济、实现了自身的稳健发展。2019年，随着实体经济金融需求的增加及可投资领域的拓展，商业银行服务实体经济力度将会进一步增强，资产规模增速有望小幅提升、资产结构有望进一步优化。

根据银保监会披露的信息，2019年二季度末，商业银行总资产为人民币225.2万亿元，较2018年末增长人民币15.2万亿元，增长7.24%，总负债为人民币207.5万亿元，较2018年末增长人民币14万亿元，增长7.24%；商业银行2018年末总资产为人民币210.0万亿元，较2017年末增长人民币13.2万亿元，同比增长6.7%，增幅较2017年降低1.6个百分点；总负债为人民币193.5万亿元，较2017年末增长人民币11.4万亿元，同比增长6.28%，增幅较2017年降低1.72个百分点。

### 中国商业银行资产及负债规模

人民币 万亿元	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019 第二季度	
	金额	增幅	金额	增幅	金额	增幅	金额	增幅	金额	增幅	金额	增幅	金额	增幅
总资产	118.8	13.60%	134.8	13.50%	155.8	15.60%	181.7	16.60%	196.8	8.30%	210.0	6.70%	225.2	7.24%
总负债	110.8	13.40%	125.1	12.90%	144.3	15.30%	168.6	16.90%	182.1	8.00%	193.5	6.28%	207.5	7.24%

数据来源：2013年度银保监会《中国银行业运行报告》、2014-2018年度、2019年第二季度银保监会《银行业金融机构资产负债情况表》

© 2019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及毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，均是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织“毕马威国际”(KPMG International)相关联的独立成员所网络中的成员。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 — 中国外商独资企业。版权所有，不得转载。在中国印刷。

7

图 1.1 总资产规模

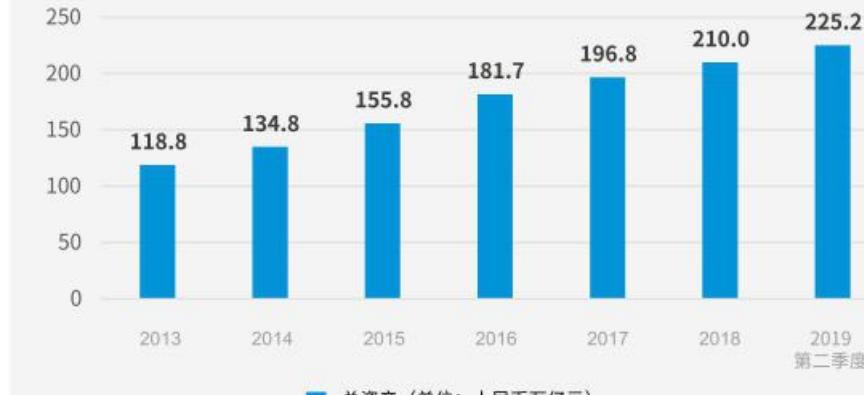


图 1.2 总负债规模



数据来源：中国银保监会网站

### 盈利增长，但增速明显下滑，2019 年重新抬头

与此同时，中国银行业随着资产结构的持续调整，净利润仍然保持增长态势，但是净利润的增速则明显下滑。2018 年度，商业银行全年累计实现净利润约人民币 1.8 万亿元，比 2017 年增加人民币 825 亿元，同比增长 4.7%，增速下降 1.3 个百分点。此外，由于净利润增长速度相对滞后于资本增长速度，因而近四年商业银行平均资产利润率、平均资本利润率均呈持续下滑态势，同时 2018 年净利润增长速度有所下降，资产增速进一步放缓，也使得商业银行平均净资产利润率下降幅度有所减小。

2019 年一季度，商业银行累计实现净利润人民币 0.6 万亿元，同比增长 6.1%；商业银行平均资产利润率为 1.02%，较上年末上升 0.12 个百分点；商业银行平均资

本利润率为 13.2%，较上年末上升了 1.50 个百分点。我们注意到，商业银行的非利息收入占比从 2018 年第四季度的 22.11% 上升到 2019 年第一季度的 25.83%，以及成本收入比则从 2018 年第四季度的 30.84% 下降到了 2019 年第一季度的 26.69%，可见各家商业银行加大了非息收入，同时也控制成本的支出；此外，去年年底贷款规模的放开，不断加大的信贷投放力度，资产增速有所企稳，对利润的影响也有一定的滞后性，从而导致今年一季度的利润大幅度增加。

图 1.3 净利润及其增幅



图 1.4 平均净资产利润率及平均资本利润率



### 在利率市场化及稳杠杆的背景下，净利息收益率略有上升

随着利率市场化对银行负债端影响的深入推进，以及银行信贷资产结构的变化，银行存款付息率和净利息收益率略有上升，但仍保持在相对较低水平。

如【图 1.5】所示，2018 年银行业随着市场利率的调整上升，整体存款活期化程度的下降，相应地，六家国有商业银行，推升了除交行外其他五大商业银行存款付息率水平的略微上升。同时，大型商业银行依然凭借其雄厚的客户基础，继续维持较低的付息率，2018 年平均存款付息率为 1.59%，较上年上升 8 个基点；

如【图 1.6】所示，除邮储增长幅度较大外，其他五大行 2018 年净利息收益率相比 2017 年均略有增加，仍处于相对较低水平。六家国有商业银行平均净利息收益率为 2.17%，比 2017 年度上升了 9 个基点。

图 1.5 六家国有商业银行存款付息率

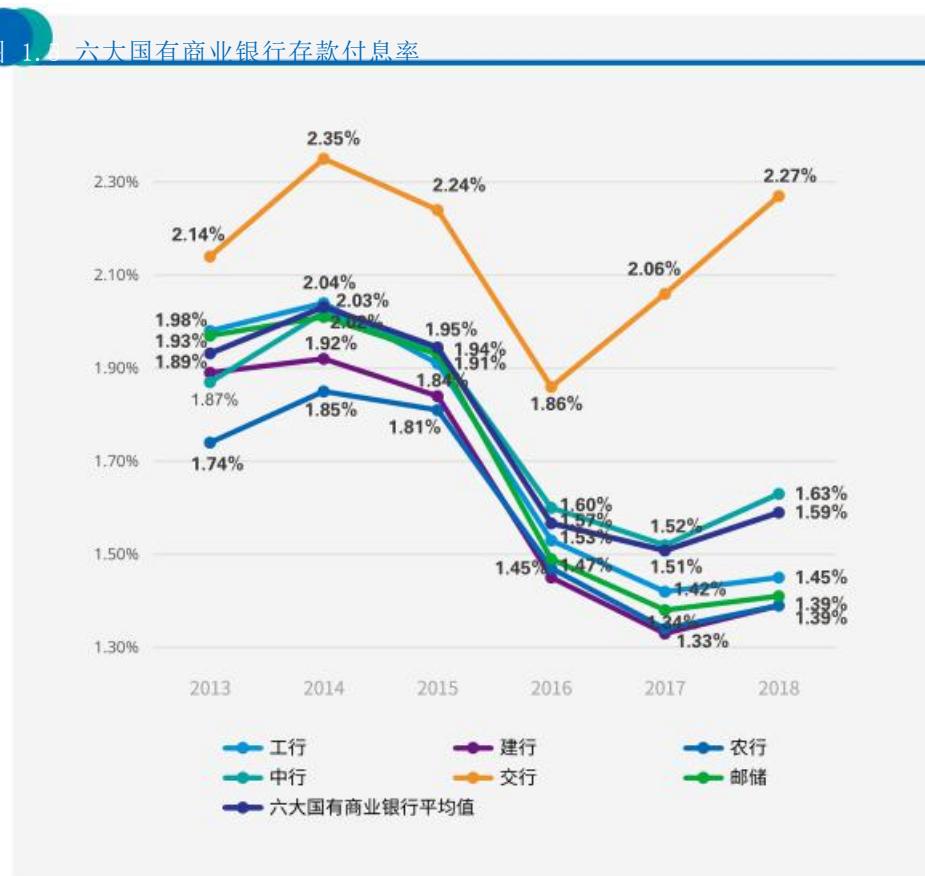
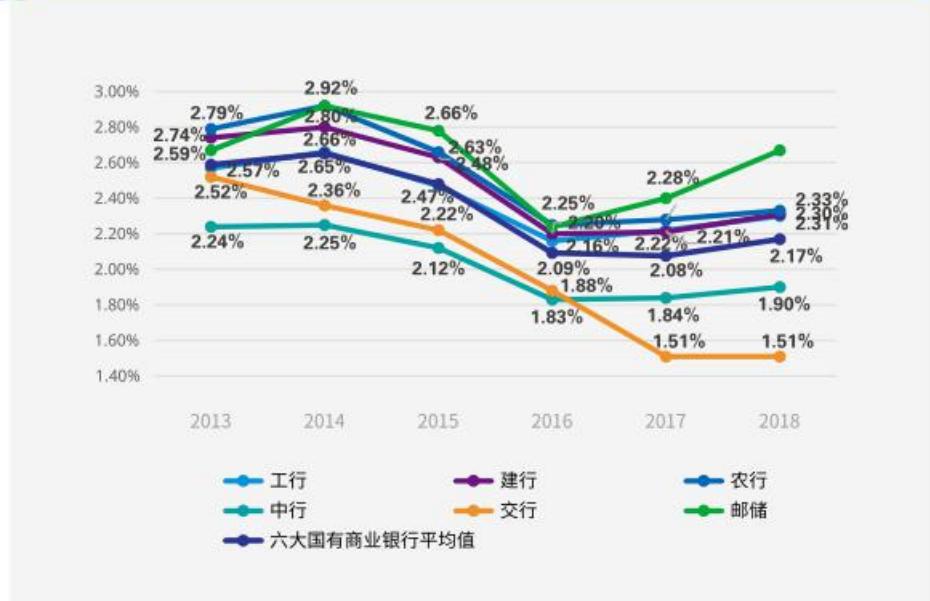


图 1. 六大国有商业银行净利息收益率



数据来源：六家国有商业银行官网 - 投资者关系 - 年度 A 股报告

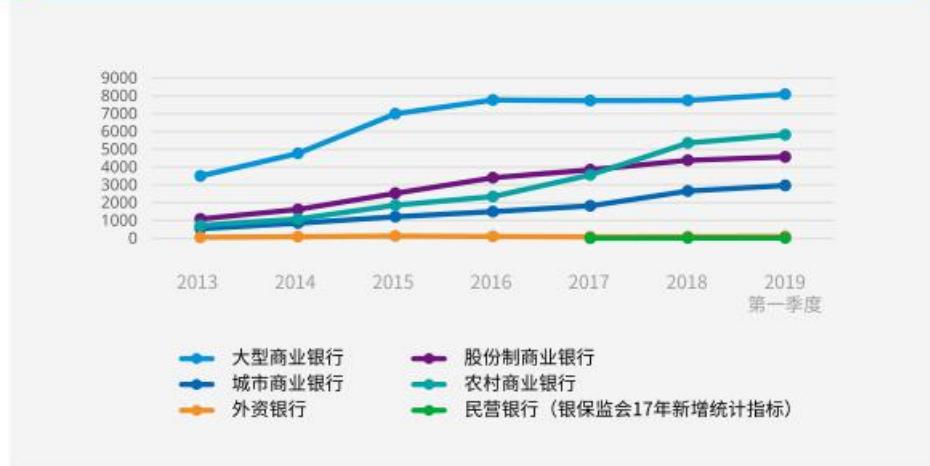
### 信用风险形势整体稳中向好，信贷资产质量稳步改善

2018 年及 2019 年一季度末，商业银行信贷资产的不良贷款规模持续增加，但 2019 年一季度增速明显放缓。2018 年末商业银行不良贷款余额为人民币 2.03 万亿元，比上年末增加人民币 0.32 万亿元，上涨 18.7%，增速上升 5.9 个百分点；2018 年末，商业银行整体平均不良贷款率与 2017 年末相比，增加 0.09 个百分点，达到了 1.83%。其中大型商业银行的不良贷款率下降 0.12%，下降至 1.41%；而城商行和农商行则有比较大的上升，分别上升了 0.27% 和 0.8%，达到了 1.79% 和 3.96%。2019 年一季度，不良贷款规模增速明显放缓，整体的信贷质量在稳步改善。2019 年一季度末商业银行不良贷款余额为人民币 2.16 万亿元，较 2018 年末增加人民币 0.13 万亿元，上涨 6.50%；商业银行平均不良贷款率为 1.80%，较 2018 年末下降 0.03 个百分点。其中大型商业银行不良贷款率继续下降了 0.09%，下降至 1.32%；股份制商业银行则保持平稳，维持在 1.71%；城商行和农商行的不良贷款率继续攀升，但是上升幅度已经大大减少，分别上升了 0.09 个百分点，信贷资产质量还需持续加强改善。

2018 年末，商业银行资产组合中各项贷款余额为人民币 110.50 万亿元，较 2017 年末增加人民币 12.7 万亿元，同比增长 13.0%。2019 年一季度末，商业银行资产组合中各项贷款余额为人民币 119.99 万亿元，较 2018 年末增加人民币 9.49 万亿元，同比增长 8.6%。

与此同时，2018 年末商业银行贷款拨备率为 3.41%，拨备覆盖率为 186.3%，相比 2017 年均有所上升。于 2019 年一季度末，商业银行贷款拨备率为 3.45%，拨备覆盖率为 192.2%，整体风险相对平稳可控。

图 1.7 商业银行不良贷款金额



数据来源：2013–2018 年、2019 年第一季度银保监会《商业银行主要监管指标情况表》 和《商业银行主要指标分机构类情况表》

图 1.8 商业银行不良贷款率

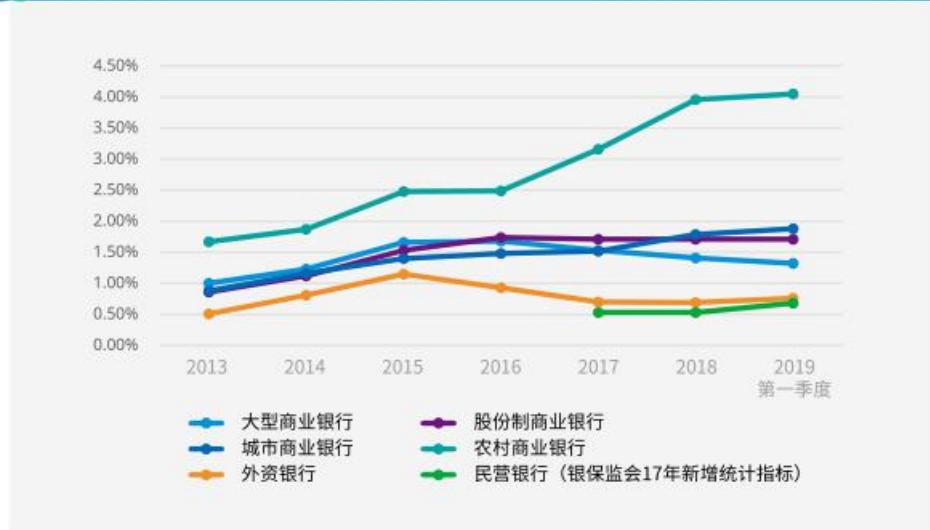


图 1.9 商业银行贷款拨备率



图 1.1 商业银行拨备覆盖率



数据来源：2013–2018 年、2019 年第一季度银保监会《商业银行主要监管指标情况表》和《商业银行主要指标分机构类情况表》

### 银行间流动性持续增长，利率呈现先高后低态势

2018 年以来的严监管对市场流动性影响较大，虽然 2018 年下半年去杠杆政策改为稳杠杆，但是一方面有政策的滞后效应，另一方面，由于金融机构超储率水平较低，资金面受各种因素扰动依然明显，商业银行市场风险和流动性风险的压力持续上升，2018 年以及 2019 年一季度末，商业银行的流动性比例，较 2017 年末和 2018 年末有所提高，分别上升了 5.3% 和 1.5%。如【图 1.11】所示，2018 年末，商业银行流动性比例为 55.3%；2019 年一季度末，商业银行流动性比例为 56.8%，流动性比例保持在较高水平。

同时，如【图 1.12】所示，由于市场上资金面比较充裕，2019 年前五个月的银行间同业拆借月加权平均利率保持在 2.2%–2.4% 的稳定水平，略低于 2018 年平均水平。2018 年银行间同业拆借月加权平均利率最低为 8 月份的 2.3%，最高为 4 月份的 2.8%，相较 2017 年度整体有所下降。

图 1.1 商业银行流动性比例

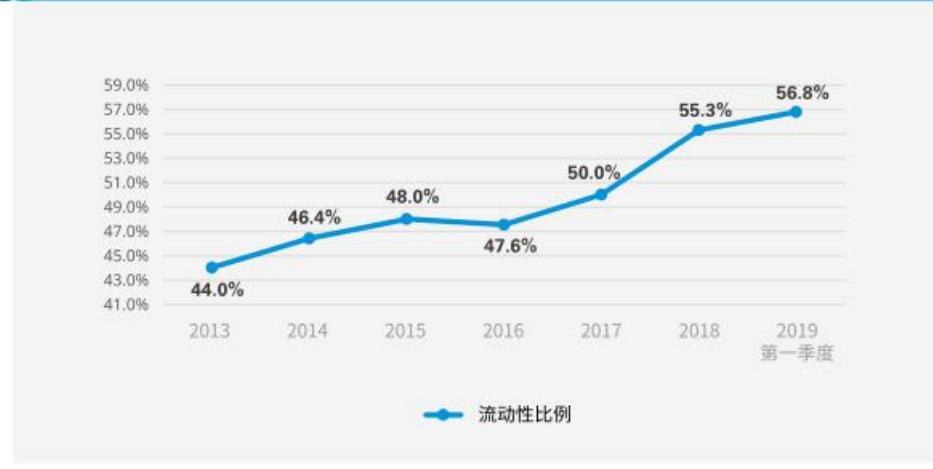


图 1.1 银行间同业拆借市场月加权平均利率 (%)



数据来源：中国人民银行调查统计司《全国银行间同业拆借交易统计表》

流动性覆盖率旨在确保商业银行在设定的严重流动性压力情景下，能够保持充足的、无变现障碍的优质流动性资产，并通过变现这些资产来满足未来30日的流动性需求。2014 年监管机构下发了《商业银行流动性风险管理办法》（2014 年 2 号令），明确流动性覆盖率不低于 100%。

这一监管指标的推出有望压缩某些大型银行在短期负债和长期资产之间套利的空间，有助于推动商业银行回归传统的业务模式。银保监会从 2017 年一季度开始披露有关商业银行的流动性覆盖率。如【图 1.13】所示，2018 年第三季度，商业银行整体流动性覆盖率下跌至 127.8%，除此以外，2018 年度至 2019 年第一季度，受监管的约束，以及市场上资金面比较充裕的影响，各商业银行纷纷减少同业投资继而回归主业，商业银行整体流动性覆盖率持续向上，于 2019 年第一季度末，达到 141.1%，远高于 100% 的法定比率。

商业银行流动性覆盖率



## 一 扩大对外开放

自 2018 年 4 月以来，对外开放新举措可谓接踵而至。2019 年 5 月 1 日，中国银保监会发布消息，郭树清主席接受媒体采访，就银行保险业扩大对外开放回答了相关提问。习近平总书记在党的十九大提出要推动形成全面开放新格局，并多次强调包括金融业在内的对外开放重大举措落地应宜早、宜快。郭树清对此表示，金融管理部门需要坚决贯彻落实党中央、国务院的决策部署，持续推动银行业保险业对外开放。在对 2018 年 4 月发布实施 15 条对外开放措施的深入研究评估后，中国银保监会又推出了 12 条对外开放的新举措。其中，有六项举措是与银行业直接相关；

1. 取消单家中资银行和外资银行对中资商业银行的持股比例上限；
2. 取消外国银行来华设立外资法人银行的总资产要求；
3. 放宽中外合资银行中方股东限制，取消中方唯一或主要股东必须是金融机构要求；
4. 鼓励和支持境外金融机构与民营资本控股的银行业保险业机构开展股权、业务和技术等各类合作；
5. 取消外资银行开办人民币业务审批，允许外资银行开业时即可经营人民币业务；
6. 允许外资银行经营“代理收付款项”业务。

中国进一步深化金融改革、扩大对外开放的力度不可谓不大。

最新的举措则是于 2019 年 7 月 20 日，国务院金融稳定发展委员会办公室宣布了一系列金融业进一步对外开放的 11 条政策措施，其中就包括鼓励境外金融机构参与设立、投资入股商业银行理财子公司以及允许境外资产管理机构与中资银行或保险公司的子公司合资设立由外方控股的理财公司。此外，为进一步加大金融服务业对外开放力度，人民银行指导交易商协会就扩大外资银行业务范围的问题进行了研究，将允许符合条件的外资银行通过市场评价取得 A 类主承销业务资格，业务范围从境外非金融企业债务融资工具扩大到债务融资工具的全部品种。目前，有 6 家外资银行取得了非金融企业债务融资工具 B 类主承销和承销的业务资格。据央行有关负责人介绍，此举将一、有助于进一步丰富外资金融机构服务国内实体经济的手段，提升其参与我国经济发展的广度和深度，推进金融供给侧结构性改革；二、有助于为境内企业发债融资引入更多的境外投资需求，从而为实体经济融通资金，降低成本提供助力，一定程度上缓解“融资难、融资贵”问题；三、有助于向外方分享中国经济发展的成果和机遇，推动经济全球化发展，实现互利共赢。

**【沪伦通启动】**此外，2019 年 6 月沪伦通启动，此举措加快了中国金融业的对外开放步伐。中国金融改革开放举措，通过“引进来”和“走出去”，双轨并行。金融开放是增强金融活力，提高金融行业竞争水平的有效方式，也是中国履行金融服务领域承诺的必由之路。正如郭树清所述，“改革开放只是进行时，没有完成时。”

与沪港通、深港通相比，沪伦通对于推动人民币国际化以及 A 股国际化的影响将会更为深刻。随之更多外资金融机构的进入参与竞争，无疑对于中国金融业的服务能力、跨境合作、协同创新等都将会有显著的积极促进作用。



## 二

## 规范鼓励创新

**【上海陆家嘴论坛】**2019年6月13日，第十一届陆家嘴论坛在上海举办。作为中国顶尖的金融论坛，此次中国金融高层“顶配”亮相上海，释放了中国重大的信号。除了科创板开板之外，作为本次论坛的共同轮值主席，中国银保监会主席郭树清谈及了下一步银保监会工作的八大要点。其中强调了：一，需要大力发展资本市场，彻底改变中国金融市场直接融资与间接融资一条腿长一条腿短的不平衡格局；二，需要建立现代企业制度和加强党的领导，必须一以贯之，形成各公司治理机构积极配合，互相制约的机制，从而改变企业公司治理架构不完善的状况。

在科技创新方面，银保监会积极引导银行运用和转化科技创新能力：一方面，鼓励银行业金融机构在合规前提下将大数据、云计算、物联网、数据挖掘等技术融入金融服务和管理流程，进一步巩固线上化经营模式，构建开放式服务平台，提升获客能力，优化风控水平；另一方面，银保监会以监管数据标准化体系建设为主线，推进银监会信息化建设“十三五”规划实施，建立监管大数据平台，打破数据壁垒，实现数据综合分析和应用，深入探索监管科技应用。

同时，银保监会业加强规范金融机构的创新活动，在引导银行业金融机构回归本源、专注主业的同时，持续监测规范整顿“伪创新”业务，开展**【回头看】**和**【检查八大风险】**等专项行动，要求银行业金融机构强化创新业务在治理机制、管理制度与流程等方面的规定性和审慎性，防控“不当创新”等相关风险。

除此之外，银保监会还进一步稳步推进有序地推进创新试点工作，要求银行等金融机构把握好创新发展与风险防控之间的平衡关系，促进商业银行稳健发展，充分服务实体经济，有效抵御风险。继去年推出直销银行子公司试点之后，今年主要是推出了理财子公司的试点工作。我们预计银行业务的子公司化将继续会是一个大的发展趋势。而进一步深入推动投贷联动试点工作，积极促成试点落地，也是银保监会最新的任务。

而在农村金融改革方面，在去年优化村镇银行培育模式，探索研究投资管理型村镇银行和“多县一行”制村镇银行试点工作的基础上，2019年积极推出了试点具体要求，有五家银行已经或正在计划于2019年下半年完成发起设立或改制投资性村镇银行的工作。



## 四

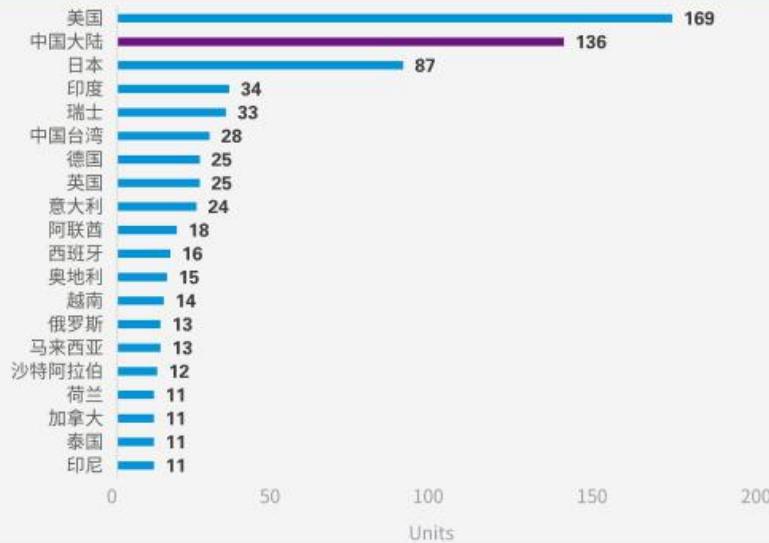
## 136 家中国大陆银行进入全球 1000 强银行榜

按照银行家杂志发布的 2019 年全球 1000 强银行排行榜，中国大陆（未包括中国港澳台地区）共计有 136 家银行进入全球前 1000 强，相较于 2018 年，有 6 家为本年度新上榜银行，他们是：江门农商行（546 名）、赣州银行（626名）、青海银行（651名）、昆山农商行（697名）、网商银行（881名）和嘉兴银行（892 名）。值得一提的是，2019 年中国大陆出现首家进入全球 1000 强的民营银行 — 网商银行。

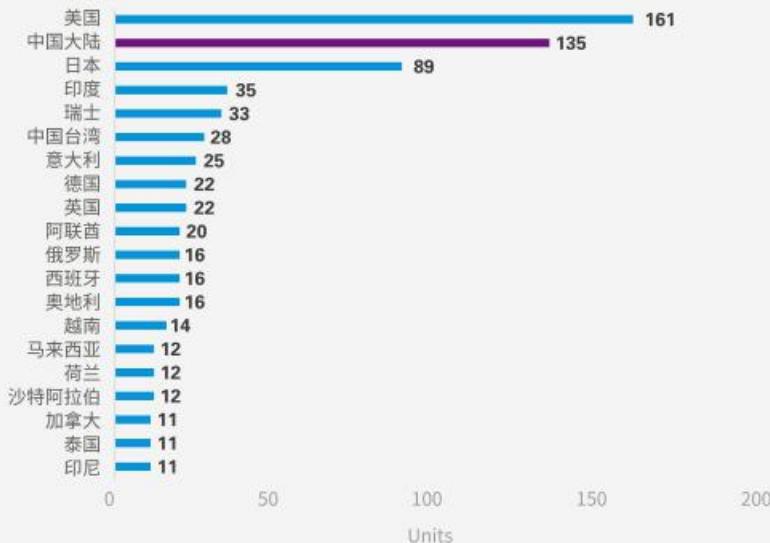
具体排名变动情况，在进入全球前 1000 强的中国大陆 136 家银行中，有 5 家银行排名与上一年度保持一致，有 96 家银行排名出现上升，而同时也有 35 家银行排名出现下降。其中，排名上升最快的五家银行，分别为柳州银行（从 567 名上升至 449 名）、南通农商行（从 883 名上升至 780 名）、广州银行（从 307 名上升至 223 名）、甘肃银行（从 391 名上升至 313 名）以及珠海农商行（从 925 名上升至 853 名）；排名下降幅度最大的五家银行，分别为石嘴山银行（去 857 名下降至 933 名）、九台农商行（从 459 名下降至 513 名）、阜新银行（从 503 名下降至 531 名）、大连农商行（从 656 名下降至 683 名）以及天津滨海农商行（从 507 名下降至 532 名）。

我们观察到，在 2015 年 -2019 年期间，中国大陆进入全球前 1000 强银行的数量始终位列第二名，但我们与第一名美国的入榜银行数量的差距正在逐步缩小（从 2015 年的 41 家至 2019 年的 33 家），而与第三名日本的数量差距却在逐步增加（从 2015 年的 28 家到 2019 年的 49 家）。暨 2018 年之后，于 2019 年，中国四大行依然位列全球 1000 强银行的前四名。

2019年TOP1000强银行中排名前20的国家或地区入榜银行数量



2018年TOP1000强银行中排名前20的国家或地区入榜银行数量



## 五 总结

毕马威长期关注中国金融市场对外开放的进程，我们期待伴随着中国一系列金融对外新政的颁布和实施，进一步夯实和加快国内金融市场改革开放的步伐。

未来毕马威将继续凭借自身的专业技术和全球服务网络，一如既往地为境内外优秀银行等金融企业保驾护航，为推进资本市场稳健发展做出贡献。





# 行业热点 话题

# 02

## 创新与发展

- 开放银行——未来银行的新起点和新高度
- 开放银行——传统银行的数字化转型之路
- 大数据风控技术助力普惠金融
- 新时期银行科技创新模式的战略思考
- 商业银行的运营体系转型

## 经营与管理

- 商业银行资本需求严峻，资本补充多元创新
- 银行新竞争常态下的组织与人才变革
- 银行业迎接新准则实施的挑战
- 市场化债转股动态及落地实践探析
- 巴塞尔 III 最终方案对银行业带来机遇和挑战



# 开放银行——未来银行的新起点和新高度



撰稿人 刘绍伦  
管理咨询总监

伴随着全球银行业进入新的发展阶段，欧美和亚太部分国家与地区的银行都以积极的态度和行动面对“开放银行”。环顾全球，以欧美为代表的重要国家和地区都以法律和监管对数据开放和保护程度的要求为前提建设开放银行。而在亚洲地区，虽然大多数国家和地区并未实现法律和监管的保障，但也均以技术变革为突破建设开放银行。暂且不论对于“开放银行”的定义和行动差别，以“开放的思维、业务和技术”为核心的开放银行通过重塑银行经营模式已经迈出了全球银行业新阶段的步伐。



## 厘清定义，把握趋势

毕马威认为开放银行是在法律和监管对数据提供保障的前提下，以重点场景为核心、以客户旅程为主轴的对银行的业务经营模式重塑，以及涵盖战略定位、生态运行、组织形式、产品结构、运行机制、信息系统建设在内的全面转型，这一转型是银行业历史发展的必然阶段。



- 基础银行：产品内容单一，主要依赖线下网点与客户交互，底层 IT 技术作为金融机构的基础设施，单纯注重运营效率的提升；
- 互联网银行：借助移动技术发展实现与客户接触能力的升级，核心解决信息不对称的问题，降低经营成本，提升客户便捷性；
- 开放银行：以数据的开放为前提，重构客户旅程，最终形成银行金融服务体系的重塑；
- 泛生态银行：银行内部职能实行法人化独立运行，推动企业价值链变革，同时建立与非银机构等不同业态主体的跨界融合。

### 追本溯源，释放“开放”价值

虽然各国家和地区开放银行的定义和发展进程各不相同，但是这并不阻碍或延缓中国银行业向开放银行迈进的选择与进程。中国银行业从 2013 年起率先开启了具有开放银行特征的业务和系统建设，截至目前，根据不完全统计，有超过 20 家的银行都在战略、业务产品、生态建设和系统改造等层面开始了对开放银行的探索。这些行动对中国银行业向开放银行发展过程有着不可忽视的推动作用。

毕马威认为，开放银行的实质在于“开放”提出外部环境决定“数据开放”，中国银行业需要从三个层次把握“开放”的价值，借助开放银行实现银行风貌的焕然一新：

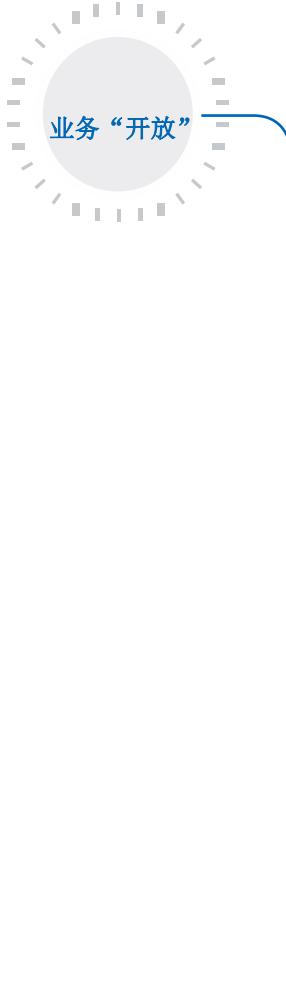
1. 思维“开放” - 融心、融智、融形
2. 业务“开放” - 重塑客户、重塑产品、重塑市值
3. 系统“开放” - API 系统建设



- **融心**：银行业在发展过程中，最深刻的痛点就是如何将传统的固化思维转变成“开放”的思维及心态，主动拥抱新的变革。这就需要高层统领开展全行各层面、各层次的全面的思维模式的转变；从最顶层的核心战略充分将“开放”作为银行发展的价值观，从而驱动从业务单元、前中后台、直到细节流程和系统建设的全面思维的转型。将“开放战略”切分到每一个行动举措之中；充分重视多元化股东给企业带来的文化、理念上的差异性融合，着重挖掘不同背景的股东为银行日常经营带来的差异化发展动能。



- 融智：**“开放”不仅仅依赖高层领导的高瞻远瞩，更应该依赖于整个银行的所有才智。因此，这就需要建立一套可以孕育创新、培育创新的“开放”环境。要真正做到这一点，就需要在全行范围内培育开放土壤，以支持才智发展的“创意点子-产品原型-迭代开发-模拟沙盘-落地应用-价值变现”的全生命周期。银行大学、创新者沙龙、创新实验室 / 沙盒、创业孵化器 / 加速器、风险投资、长期激励都是银行可以选择的有效工具。
- 融形：**将银行的开放精神传达给客户是一次重新塑造品牌风貌的绝佳时机。在开放银行的建设中，在保留和继承原有的品牌价值的同时重新规划银行品牌战略定位，重视以品牌所承载价值主张、情感联系来打动和吸引客户，是开放银行时代下有效的竞争手段。同时，银行还需要重新规划客户体验体系，以支撑品牌战略定位，注重客户和银行交互所产生的所有数据以洞悉客户的满意度和期望方向。

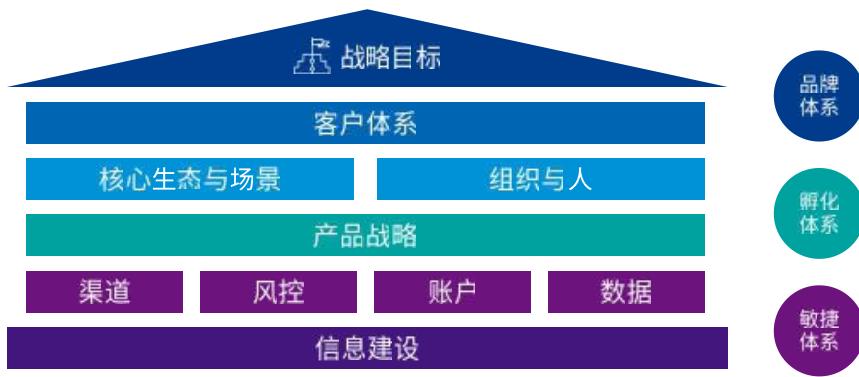


- 重塑客户旅程：**在“开放”生态下，银行和各类机构可以将自己的场景进行各类的组合拼接从而形成“无限场景”。“无限场景”的不间断地解构和重组模式，给银行与客户的接触带来了巨大挑战，但这也是银行回归于“以客户为驱动”的机遇。银行应当以优势客户和业务为核心聚焦，深耕于自身的重点场景，将传统的“银行客户流程边界”转变为“开放”时代下的“客户旅程无限边界”，即重视客户在一场景中的全部旅程活动（包含客户与银行的接触旅程及与非银行的接触旅程），从而推动对客户的重新认知和洞察。基于此，银行应积极着手推动敏捷化、端到端的客户数字化流程再造及探索与客户旅程中的其他机构的合作模式。
- 重塑产品模式：**客户旅程的重塑使得银行产品生产的价值链产生反转，即银行产品的需求不再仅从银行视角出发，而是以客户为核心，在充分与客户及客户旅程中的其他机构互动的背景下，共同塑造全新的产品。但这并不意味着银行把精力转向非金融产品，而恰恰是银行回归于金融本质将资源和精力专注于金融产品和服务的契机。
- 重塑市值表现：**开放银行对于推动各类创新有着有效的催化作用，特别是在推动形成创新全生命周期支持能力方面，可以有效地推动内外部创新快速从概念到产品化、市场化落地，并最终通过资本化运作释放更多的价值回报。银行通过不断地创新与社会化资本互动，实质上赋予了商业银行新的“科创”、“孵化”的属性。同时，乐观地对待独立法人化的专业子公司运作趋势，为重塑银行价值、释放更多外延式发展动能带来巨大推动。



- API 系统建设是开放银行建设的基础，中国一些银行已初步开展了 API 的系统化建设，API 作为媒介将银行的核心金融能力渗透进客户旅程更多的场景中，同时支持微服务快速灵活响应客户需求与市场变化。但是仍要厘清一个概念：API 的实现并不是开放银行实现的标志，这仅是开放银行体系化建设的关键组成部分之一。

成功打造开放银行需要银行充分认识到这一任务的重要性、复杂性和使命性，并将开放银行作为长期的银行发展战略，明确发展模式和发展路径，并制定详细的实施计划。





# 开放银行——传统 银行的数字化转型 之路



撰稿人 柳晓光  
信息技术咨询总监

## 一、开放银行，数字生态

以“开放、连接、共享”为核心理念的开放银行发展模式已日趋明朗，并已成为传统银行实施数字化转型战略的必经之路。借助开放银行模式，传统银行以客户价值为导向进行自身能力重塑，纵向联动整合价值链，横向扩展客户触角，将金融服务与市场需求更紧密连接，从而实现对银行传统商业模式的创新和变革。

开放银行模式下，银行业金融机构与合作伙伴围绕客户价值挖掘，以 API 技术为连接手段，构建覆盖各类场景的数字生态系统，实现数据高度共享和服务深度融合，全方位满足数字生态系统客户对金融服务以及非金融服务需求。开放银行将为传统银行转型发展创造新的价值，主要体现在：一是大幅度提升传统银行的科技能力，积极应对新技术挑战；二是提供更丰富便捷的金融产品，满足日益增长的金融消费需求；三是将弥补传统金融服务的空白和短板，极大提升服务效率和服务体验；四是全面提升金融风险治理和风险防控能力，保障开放银行战略顺利实施。

## 二、监管试点，趋势确立

开放银行监管标准在国外起步较早，英国和欧盟作为开放银行规范制定的先行者，在全球范围内产生了深远影响。英国于 2016 年 3 月正式对外发布了《开放银行标准框架》，制定了详细的开放银行三年实施计划以及银行服务数据标准和个人 / 企业账户交易数据标准，目前已顺利推进至最后一年。欧盟则制定了新的《支付服务指令》（简称 PSD2）和《通用数据保护条例》（简称 GDPR），在强制支付数据开放同时，加强个人数据保护，并要求成员国完成相关法律的修改以及措施的有效落地。在我国，一方面，开放银行仍处于发展初期，其监管标准也处于设计初期，中国监管当局拟对中信集团、蚂蚁金服等五家机构进行金融控股集团监管首批试点，说明了监管对象已从传统单一金融机构扩大至金融生态集团。另一方面，在国家政策层面，近年来政府尤其强调防范系统性金融

风险的重要性，并大力推动扩大金融市场开放以及实施创新驱动、互联网+、大数据等国家战略，从侧面说明了以科技创新为主要手段的开放银行大趋势已经确立。为此，传统银行应明确自身定位，抓住开放银行战略机遇，并提前进行布局。

### 三、实施策略，扬长避短

传统银行由于自身定位、业务、资金、科技等方面差异，实施开放银行转型的能力成熟度各不相同，需要结合业务发展现状，选择适合的转型策略和建设模式，才能在开放银行浪潮中脱颖而出。能力成熟度的高低决定了对开放生态控制力的强弱，领先银行实施开放银行转型通常采取三类策略或模式。

自建生态，  
搭台唱戏  
1

能力成熟度相对较高的国有大型商业银行和全国性股份制银行，依托其资金优势、客户资源优势以及强大的科技研发能力，通过自建或者投资孵化方式，建立并运营开放银行平台，利用自身资源吸引并赋能平台众多参与方，完成金融属性较强的生态系统构建。以浦发银行为例，浦发银行推出 API Bank 无界开放银行战略，以 API 为连接器充分链接各行业，封装金融产品与服务，开放给各类生活场景，围绕客户需求和体验提供跨界服务，打造全新银行业务模式。

协作共建，  
铺路搭桥  
2

能力成熟度相对较好的大型城农商行及具备一定科技能力的民营银行，同时具备一定的资金实力和区域性的股东及客户资源优势，采取与核心战略合作伙伴协作共建开放银行模式，一方面与核心战略合作伙伴进行高度数据共享和服务融合，另一方面积极利用自身优势资源，帮助其他平台参与方进行服务和场景对接，多方共同运营开放银行平台并维持相对稳定的生态系统。该类银行利用开放银行实施数字化转型，在自身优势的细分业务领域继续做精、做专，形成差异化竞争力。

参与共享，  
另辟蹊径  
3

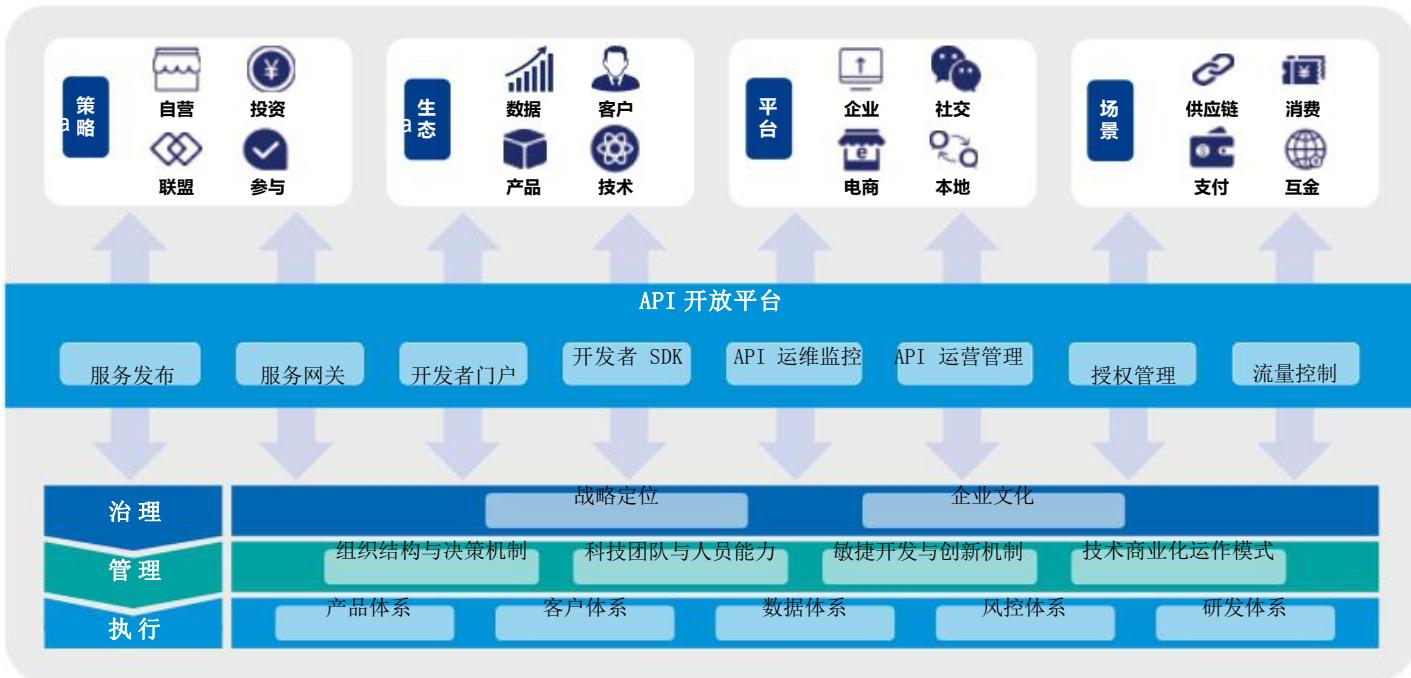
能力成熟度相对较低的中小城农商行，由于资金薄弱、风险承受能力低等局限性，作为参与者和平台使用者加入实力较强的银行或金融科技公司构建的开放生态系统，利用自身特定领域优势和经营特色，通过与其他平台参与方进行数据或服务互换直接创造收益，并从中发现新的商业机会。

传统银行应对自身定位和能力进行全面评估，在不同发展阶段和业务领域，甚至细分为不同产品和场景，采取不同的开放平台策略和建设模式的组合。

#### 四、实施框架，能力构建

传统银行实施开放银行转型的路径不一而同，毕马威根据多年协助传统银行实施开放银行模式的数字化转型规划经验，总结出开放银行实施框架（见图 1）。该框架从行内治理、平台建设和行外布局三个方面将实施路径细分为 12 项举措。

图1：毕马威开放银行实施总体框架



- 1. 明确战略定位。** 传统银行需要根据银行发展战略，基于自身资源和科技等方面能力和潜力，明确在开放银行模式和全新的金融生态系统中的定位。
- 2. 培育科技文化。** 传统银行需要变革思维模式，对外树立科技品牌效应，对内形成全员科技自驱力，将科技理念深度植入银行企业文化内核。
- 3. 建立转型组织。** 设立专职的数字化转型组织，消除束缚转型的部门壁垒和机制障碍，确保该组织可以根据外部环境变化对行内资源进行高效决策和配置调整。
- 4. 发展科技人才。** 制定数字化转型人才发展规划，通过设置专门序列、职级等举措加强内部培养和外部引进，并健全评价考核和激励机制。
- 5. 推进敏捷创新。** 应对开放银行模式带来的众多金融及非金融服务场景需求，银行需要通过推行敏捷开发模式和健全业务科技协同创新机制，缩短市场响应周期。
- 6. 技术商业运作。** 为最大化科技资源投入的价值回报，银行应对传统部门制下的信息科技管理模式实施技术商业化变革，实现科技资源管理精益化。
- 7. 重构产品业务。** 基于开放银行生态系统客群和细分场景，对银行产品创新机制和产品管理模式进行变革，实现快速灵活产品服务组合和个性化匹配。
- 8. 重塑客户体验。** 对开放银行相关的渠道营销、运营服务等流程进行客户体验提升专项再造，形成高效客户服务模式，为不同价值客户提供差异化服务。

**9. 健全数据能力。**数据共享是实施开放银行转型战略的核心，而高级数据分析应用将有可能催生新的业务模式和运营决策模式，提升银行价值创造能力。

**10. 强化风险防范。**开放银行固然引入新的风险，但同时也倒逼银行审视并完善包括数据安全保护在内的风险体系，确保在风险严控前提下开展开放银行业务。

**11. 提升自主研发。**以不断提升银行核心自主研发能力为目标，建立银行统一开发框架和开发标准，实施生命周期闭环管理，持续提高开发质量和运维服务效率。

**12. 搭建开放平台。**API 开放平台作为实施开放银行转型的技术抓手，可以在技术成熟和风险可控基础上分阶段进行搭建，逐步覆盖更多数据和服务场景。

传统银行在实施开放银行转型过程中，首先应评估自身能力现状，然后基于银行发展战略和开放银行转型战略的需求，对自身能力进行系统化重构，并在重构过程中，不断明确适合自身发展的策略模式、生态伙伴、对接平台以及开放场景。

## 五、抓住机遇，提前布局

目前国内仅有部分领先银行对开放银行模式实施数字化转型进行了实际性探索，传统银行尤其是成熟度可以快速提升的中小银行应抓住当前战略机遇。随着技术标准和监管标准的逐步到位，开放银行和开放金融数字生态将迎来突破性发展。





# 大数据风控技术助 力普惠金融



撰稿人 曹劲

风险管理咨询合伙人

近年来国家一直倡导金融对小微企业的支持，特别在近两年，提出了重点支持普惠金融的政策导向。发展普惠金融，实际上是通过各种金融渠道，满足小微、个体工商户、和个人经营等企业或者个人金融需求，所谓普惠，既要“普”又要“惠”，这就存在一个基本难题：“普”一定是针对潜在风险较高的客群，而“惠”又要求收益不能过高，面对高风险客户，又不能高定价。金融机构是商业机构，长期经营必须依靠可持续的盈利模式，怎样做到既“普”又“惠”，对金融机构带来很大的挑战。传统的获客渠道、产品设计、风险管理等手段，是无法解决普惠金融的根本难题的，因此，必须大力发展数字普惠金融，运用互联网、大数据、云计算等金融科技手段，延伸服务半径，扩大服务覆盖，降低服务门槛和服务成本，提升服务质量和服务效率。

做好普惠金融必须要解决如何降低成本风险和控制调换的难题，解决的路径有两种：一种是银行尽量“下沉”到小微企业的身边，通过“贴身”现场服务来获取营销、风控的一手材料；另一种是尽量“上行”，则是反其道而行之，尽量脱离现场贴身服务的手段，采用多维度非现场数据的支持来进行营销和风控，这种模式借助互联网、大数据等金融科技手段，例如通过商圈、供应链、产业链等信息渠道进行业务拓展和风管的“场景化”批量模式、借助互联网和移动终端平台的全线上自动化模式、以及形形色色的标准化“信贷工厂”模式。

目前看来，基于非现场渠道的大数据、线上智能化的解决方案是一条主流的可行路径。近些年，互联网、大数据、云计算、机器学习等金融科技技术的广泛应用，使大数据模式成为金融创新的主要动力和手段，金融媒介和获客渠道的多样化、线上化带动了传统风控手段的创新，大批量、多维度数据的支撑，高质量计算机技术的应用，高效率分析算法的优化，都为大批量高速度处理金融数据成为可能，正好适应了普惠金融大规模、线上化、智能化、低成本、高效率管理的需求。

同时，发展普惠金融也是一项综合性的系统工程，还需要配套做好多项工作：一是在组织架构方面，考虑建立跨部门的普惠金融协调机制，整合小微金融、零售金融、交易金融的前台部门，协同前中后台的管理机制，以扩大普惠金融的业务覆盖面、提高运营效率、降低运营成本。二是在运营管理方面，尽量采用“小前台、大中后台”的运营模式，将运营管理的工作尽量从前台抽出，让前台人员有更多时间去营销客户，而将大量的运营工作集中到中后台统一操作。三是绩效考核，普惠金融推广需要提升业务人员的积极性，每笔业务金额小、收益少、承担风险大，只有尽量采用非现场线上化风控模式和集中化的运营模式，鼓励客户经理集中精力做好批量化的获客和营销才是一条可行的路径。四是系统架构和开发模式，为普惠金融服务的产品必须贴近客户和市场不断变化的需要，因此，相应的系统架构和开发模式必须具备有高度的灵活性、适应性和敏捷性，以配合快速变化的市场需求。

### 普惠金融运营模式规划和总体设计

#### 管理架构

分析普惠金融业务团队管理架构模式，优化普惠金融业务团队管理架构。

#### 系统与数据

分析系统架构现状以及主要功能点，设计用于普惠专营的业务系统架构及系统功能。



#### 业务流程

分析普惠信贷主要流程环节，对客户筛选、业务受理、贷款审查审批、贷款发放、贷后管理以及资产保全等流程进行优化。

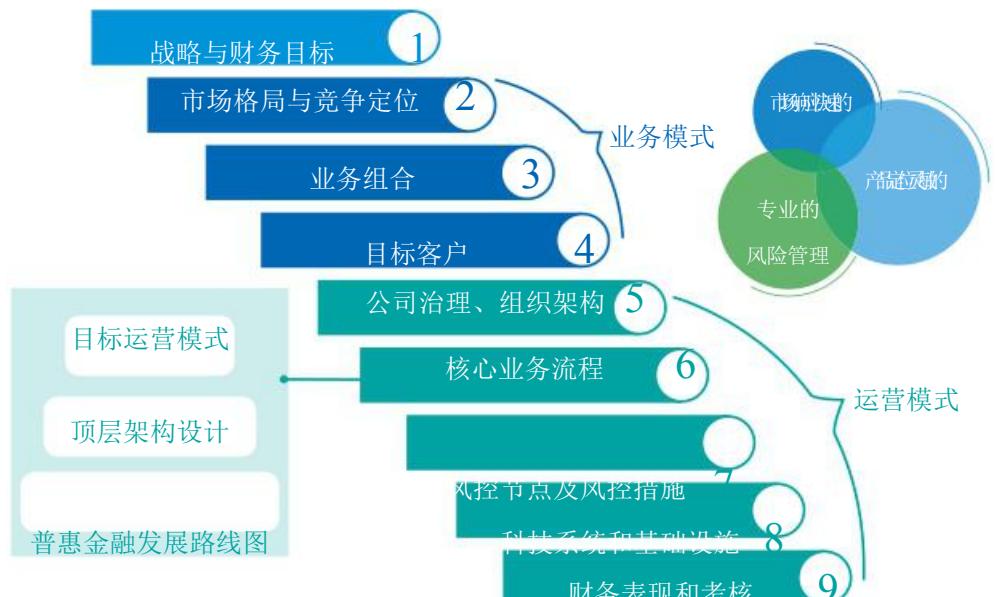
#### 风险管理

分析客户准入、限额管理、授信管理、资产风险定价、限额管理体系等方面，优化改进管理模式，增强风险管理规范性。

#### 产品管理

分析现有产品的分类及特点，明确普惠金融产品定位，设置差异化产品管理模式，提升产品定位灵敏度以及市场响应快速性。

### 普惠金融中长期发展的业务和运营模式





# 新时期银行科技创新模式的战略思考



撰稿人 黄灏  
信息技术咨询合伙人

## 一、表象，信息科技发展正经历改革创新的蛰伏阶段

“科技领导者正在释放其对业务发展的战略影响力，但对于多数企业领导者来说，‘传统’IT部门治下的管理概念就是他们的噩梦”

——《毕马威 2019 年全球首席信息管调研报告》

金融科技不可逆之势下，银行业信息科技定位的显著提升自然赋予了科技新的地位、新的角色，而新的科技规则、新的科技体制尚在等待被改写。当前，整体信息科技的创新发展开始从“唯技术论”逐步向“开放论”转向，新一轮的创新赋能机会和效益增长压力必然带来一场新的行业洗牌与调整。银行业信息科技的发展创新正经历蛰伏期阵痛，科技的可持续发展如何逐步摆脱固有体制机制的束缚和牵绊，在一定程度上代表着真正科技创新时代的里程碑，而这也正是科技创新“计划经济”向新时期“市场经济”的一次尝试与转变。

1. 科技管理“计划经济”之下的矛盾初显。一面，信息科技创新发展诉求强烈，科技需求日益增长且科技投入持续增大；另一面，信息科技复合型人才等科技技术资源匮乏，资源发展不平衡，数字化时代下灵活创新氛围缺失。而这些现实情况均指向了信息科技的创新“供给侧”，以下矛盾正成为银行业信息科技发展的内部障碍：

- 需求与供给。业务对信息科技需求的多样性及急迫性与科技自身受制创新能力及资源配置之间的矛盾——催生创新孵化机制。
- 战略与策略。信息科技引领业务的创新型战略目标与科技劳动力的缺乏积极性及创造性之间的矛盾——催生创新激励机制。

2. 科技管理“市场经济”之下的特征初探。不难看出，科技创新当前正在寻求尝试着两方面转型。1) 科技从被动式创新向主动式创新转型，利用资源的灵活性配置与管理评价的客观量化，期待将科技创新的价值

直接展现。2) 科技从内部创新向外部创新转型，利用科技对象的外扩与科技场景的生态构建，期待打造科技创新的业务实践推动能力。“市场经济”影响力之下的创新实验室具备如下特质：

- **创新对象扩大。**信息科技创新业务对象从银行内部开始向集团及同业延伸扩展，联合更广泛的创新视角、创新场景和创新数据，实现生态规模效应——科技创新大赛。
- **创新资源配置。**以信息技术公司联盟或科技合作共同体为代表，开放引入外部科技技术能力，探索科技创新走向更灵活开放的配置模式——科技创新联盟。
- **创新透明开放。**信息科技管理的“黑盒”逐步转向管理的“透明”，科技创新成本投入等创新管理数据寻求常态化披露，并辅助运营决策——创新效益价值评估。
- **创新生存环境。**暴露在高度市场竞争环境当中，信息科技创新面临新的市场竞争游戏规则，倒逼信息科技内部商业化管理和精细化管理改革——创新技术商业化管理。



## 二、博弈，胜利属于技术创新与管理创新间的平衡状态

信息科技的壮大绝不是单纯“技术”的发展引领。始终追求达成一种科技业务创新与科技经营管理的极致平衡状态，探索金融科技时代的科技创新管理机制，银行要做好开展“颠覆式创新”的一切准备。

面临“市场经济”时代趋势下，银行业科技创新所处的环境和定位目标均产生了颠覆式变化。过往科技管理经验之路已无法成功助力创新转型，而颠覆式创新的准备离不开创新资源、创新技术和管理机制的三大支柱，资本实力和技术底蕴雄厚是科技创新壮大发展的必要条件。但在这场科技创新发展持久性攻坚战中，创新资源和技术创新应被视为短期突破点，科技管理机制策略的先进性则是长期创新成果竞争的制胜点。最终的胜利者，定是属于创新技术与管理机制的极致平衡，这种状态的达成需借助天时、地利、人和：

- **先天优势。**银行系科技门槛较高，相较于一般企业，银行系科技具备科技创新的财力和物力，是新技术实践的先驱者。市场瞬息万变，须提前谋划创新布局；
- **把握时机。**信息科技发展绝不单纯取决于创新的资源投入，两者无必然因果联系。信息科技的创新投入决策取决于自身发展战略、发展阶段和发展水平，须伺机而动；
- **抢占布局。**创新人才建设和管理模式落后是制约银行系科技市场化转型发展的最大因素。人才和管理的先进性决定了科技创新发展后劲，率先发力科技人才和管理领域，须抢占竞争制高点，助力科技长远发展。

### 三、本质，这是一场创新管理思维的全面革命

突破束缚，站在更宏大的市场竞争环境中思考新阶段下的科技地位，站在更前瞻的战略视野中思考新目标下的科技投入价值，站在更开放的治理体制中思考新形式下的科技组织角色。

在“市场经济”创新体制之下，作为新一代科技创新管理机制的创建者和先行者，必须具备更开放、更前瞻、更大胆的管理思维和理念：

1

**重塑“乙方”思维——将信息科技创新需求视为科技的一种特殊“业务”，将信息科技创新需求的实现视为科技的一种产品“交付”，将业务部门视为创新业务的采购“客户”。**

在银行业信息科技从后台技术支持者向业务价值创造者演进的趋势下，业务部门与信息科技的关系定位正发生潜移默化的改变。业务部门对科技部门不断提出更前沿、更效率、更稳定、更经济、更灵活的服务响应诉求，业务部门看待科技部门的视角逐渐从平级部门转化为一个相对独立的成熟技术“服务商”。相反，信息科技除了被动接收来自业务部门的业务诉求之外，科技部门开始更多考虑自身的核心资产沉淀和科技创新能力输出，提升业务与科技之间的创新职责边界规范性，期待业务部门具备创新业务和区别于传统服务的差异服务意识，从而降低科技自身的创新资源投入压力。这种改变预示着科技创新更向着“乙方”靠拢。“乙方”创新型思维的重塑在以下层面越发凸显：

- **独立运营。**科技成为相对独立的“服务实体”，清晰掌握自身经营管理与创新能力水平。科技将与业务秉承“公事公办”的原则，达成一种创新型业务的新游戏规则。在此规则下，科技创新可灵活地进行资源配置，保障创新服务质量与效率的提升，以科技“创新业务”服务的可持续发展作为科技创新管理目标。
- **服务意识。**以科技创新的价值实现来触发科技主动创新意识，从被动创新向主动获客、主动服务的方向跃进。提供创新型服务目录，实行创新服务信息公开透明，对产品、定价、服务水平等进行定义和封装，满足定制化创新需求。在服务交付层面，实现以客户为中心，以客户需求为衷心，以客户创新型需求为重心。
- **竞争激励。**传统信息科技部门是业务技术需求的唯一承接方和实施方，无竞争压力则无法催生更好的创新服务。在市场体制下，乙方身份往往意味着竞争。竞争意识和竞争压力刺激着科技向提供更好、更快、更灵活的创新服务方向发展。利用创





新大赛等活动，配套改革创新激励机制，亦是一种确保创新积极性和前沿性的基础保障。

## 2

构筑“投资”思维——将信息科技的创新成本支出视为科技的产品前期“研发投入”，将信息科技创新的成果应用视为科技的产品“销售回报”，以长期的多维创新价值替代短期的创新成本效益评价。

公开数据可见，银行业持续科技投入正呈现持续上涨势头，且技术创新投入已达一定规模，其越发引出银行管理层对科技创新投入价值和投入必要性的疑惑，银行普遍开始考虑个别系统或创新项目的后评价机制，这其中以财务效益评价为甚。但因创新项目的非孤立性以及管理隐形价值等，导致创新项目后评价的实际操作性不强。

**在 IT 成本视角下**，“成本节约”思维明显，繁杂的创新项目预算申请制和业务价值可行性分析制，使得其项目的上马速度无法匹配技术市场的变化速度，成本沦为一种阻碍。

**在 IT 投资视角下**，“价值投资”思维为主，习惯将科技创新投入视为一种战略性价值的低投资，一定程度上不再关注单个项目的短期支出，投入管理模式将高度灵活化，为科技创新孕育土壤。“投资”思维由以下诠释体现：

**- 孕育产品：**投资预期放远，科技创新以产品投资代替项目投入，以产品未来实现的“商业价值”看待当前的成本支出（R&D）。在该视角下，科技创新资源将根据产品的战略价值进行配置，企业快速构建和实践新想法实现速赢，并预留产品研发过程中的试错成本，加速科技创新。

**- 灵活资金：**投资资金可变，信息科技预算资金向灵活化的“动态投资”方式转变，部署像风投（VC）一样思考的创新成本支出方法。支持投资组合中灵活的资金变动，减少对年度创新预算的过度依赖，或长期占用资本、资源，均衡看待创新型资金支出。

**- 价值投资：**创新价值多样，科技创新回报不再局限于财务表面价值，大量潜在的、间接的、长期的多元化价值的存在要求客观看待整体科技创新投资价值。科技价值视角的扭转，将单纯业务支持性的被动投资，向前瞻性业务创新的主动投资转变。部分科技创新潜在的隐性价值投资得以被正名。

## 3

探索“两制”思维——承认信息科技创新的内容“特殊”，支持信息科技战略的创新“前瞻”，认同信息科技创新策略的发展“多变”，给予信息科技创新更充分自由的管理权利和空间。

技术正在颠覆整个银行业，它也在同时颠覆着技术领导者的角色。越来越多技术领导新角色诞生，从首席数字官到首席数据官，再到其他职位，新职位和角色都发生了爆发性的变化，银行市场一项创新型技术的实现则将面临着新角色的设立抉择。然而，由于创新职能领域往往与现有组织架构观念不匹配，新一代技术领导者受制

于传统的银行统一的“业务部门制”垂直管理模式，常处于无法完全施展拳脚的局面，从实际来看，银行业科技创新组织调整速度明显滞后于科技创新业务的迭代速度。因科技工作的特殊性，包括管理策略的多变性和创新试点的前瞻性，科技应被视为一种新兴的、个性化的银行业务，探索寻求有别于传统银行业务的“一行两制”治理方针，从绝对领导、高度自治、创新灵活的三个方面指导变革：

- **绝对领导。**信息科技的战略性地位须在高层获得认可，自上而下贯彻转型。技术领导者作为数字化深入变革的引领者，赋予相应资源并享有高层支持，与其他高管业务互通、互相影响、共同决策数字化创新转型。同时，技术领导者从传统职能控制型向影响力模式转变，致力于通过创新影响范围的提升辐射以带动科技变革。

- **高度自治。**基于科技特殊定位和性质，探索下方相对独立的科技创新管理自治权。在银行整体战略的框架下，信息科技部门运用更灵活的思维制定科技创新发展战略和演进路线，实行“两制并存”，共同发展，高层仅在关键创新决策事宜介入。同时，信息创新技术的穿透影响力使得部门之间的界限也日益模糊，在享有高度自主权的同时，善于利用银行全部资源，生态发展。

- **组织开放。**组织治理层面保持开放心态，结合外部环境变化和自身发展战略，及时响应业务需求变革下的科技治理冲击。赋予信息科技创新组织架构、服务条线和关键角色岗位灵活调整空间，将科技创新组织架构调整视为一种“常态”，将科技创新服务职能转换视为一种“迭代”，将科技创新角色岗位设立视为一种“创新”。创新开放的思维之下，造就科技管理创新组织的敏捷。

银行业信息科技创新从来不是简单的资源投入，这首先是一场管理思维和体制机制的创新革命。







# 商业银行的运营体系转型



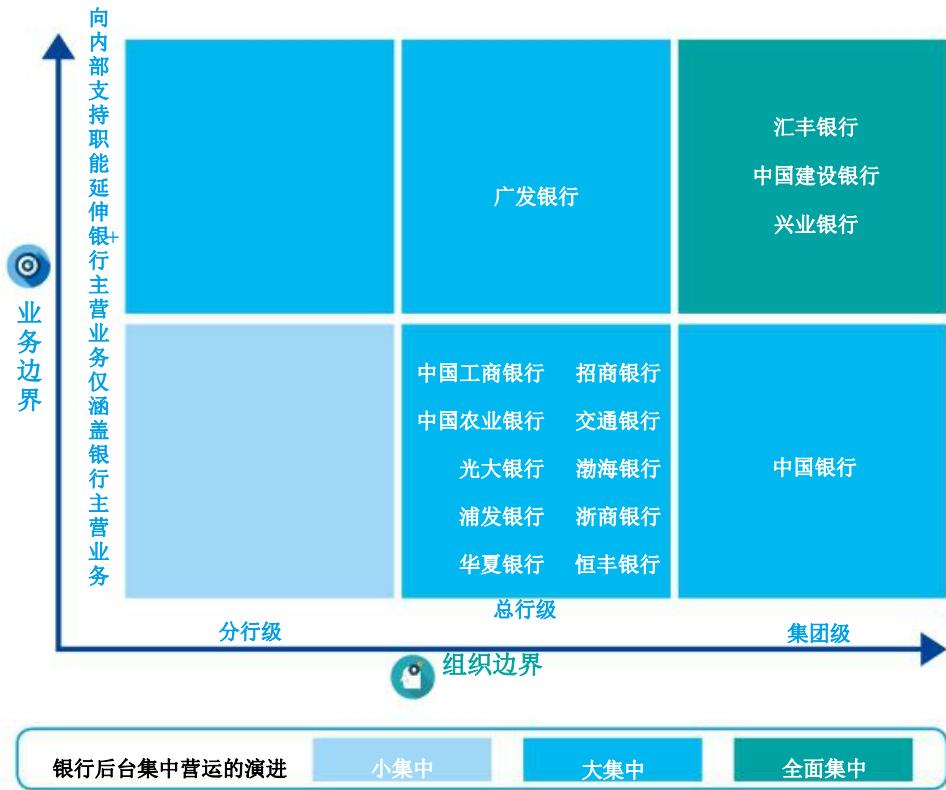
撰稿人 李建维  
管理咨询合伙人

当前商业银行运营转型的主要驱动因素是来自三个方面：银行营运风险增加、行业监管趋严，银行管理层期望通过运营转型，提升运营风险管理能力；银行收入增长减缓，成本收入比等指标成为银行考核的重要指标，管理层从运营端进一步实现成本节约的需求变得更加迫切；银行各个业务条线协同不足，客户体验参差不齐，导致客户体验不佳。银行管理层期望通过运营体系的提升转型，规划未来运营管理发展战略和定位，实现端到端的运营流程全视角管理，进一步节省成本、提高柜面业务替代率，强化运营风险管理、优化运营资源配置、提升运营管理的数字化和智能化程度，前后台进一步分离优化，实现运营更加专业化、集约化的管理。

一、国际领先的银行企业已经采用了自建、外包和混合的模式建立全球集中运营共享服务交付模式，来支持银行集团内各个板块的业务开展，国内银行的运营管理也逐渐从小运营、大运营走向泛运营的模式，银行的未来运营管理发展呈现出混合化、数字化、智能化的趋势。

毕马威的调研显示，国际领先的银行金融集团已经通过自建、外包或者混合的模式建立了集中运营共享服务的模式来支持业务开展。目前集中共享运营资源的领域涵盖了财务、人力资源、IT、采购、房产与物业管理、非零售运营、零售运营以及风险和合规领域的部分工作。其中，人力资源、IT 以及财务相关的集中运营程度已相对较高。

毕马威在与中国人民银行金融标准委员会及交通银行合作的《银行业后台集中运营规范》的项目工作中，通过对广大银行同业的调研和访谈发现：国内的银行机构运营转型也在不断探索、优化，主要的趋势就是国内外领先金融机构在业务 / 流程边界和所服务的组织边界两个维度上不断拓宽、管理上不断深化，从小运营发展到大运营，直至全面运营的阶段，甚至随着不断发展成熟，运营板块的服务对象还可以延伸到集团外部，为集团创造更高的价值。



(毕马威项目调研资料)

## 二、商业银行集中运营服务的业务范围、场地分布管理和规模、服务管理配套机制

在毕马威与中国人民银行金融标准委员会及交通银行合作的《银行业后台集中运营规范》的项目工作中，我们发现金融集团机构建立和强化集中运营交付的模式（自建或者外包）的管理动因不仅仅是追求规模化效益以获得成本的节约，更是通过运营作业的后台集中或建立专业的业务交付支持中心以获得端到端的业务流程视角和管理，使之有利于业务流程的持续提升、客户体验的统一和改善及业务操作风险管理的强化。

目前在银行的运营管理部内部，作为后台集中作业的业务类型主要分为客户服务类、集中作业类、财资清算类、内部支持类：

- 客户服务是指通过电话、网络等渠道远程与客户进行接触并交互，作为银行服务窗口，为客户办理各类业务和日常沟通提供服务，但不包括传统的线下柜面服务；
- 集中作业是指借助电子影像技术和工作流技术，通过对业务受理流程的优化和改造，将业务办理过程中同质化、批量化、以及风险监控等关键步骤，前后分离集中操作处理；

- 财资清算是指对发生的各类交易的账务处理，包括会计核算、清算结算、账户管理等。通常对应的业务品种包括但不仅限于各种国际结算、本外币交易、票据业务、银行卡业务、年金资管等；
- 内部支持是指服务于银行内部，保障机构运转的各类辅助职能，包括但不限于财务集中报销、人力资源、采购、房产与物业管理、信息科技、法务等；目前银行在集中共享运营中心往往将诸如录入类业务（切片录入、整单录入）此类低端、低风险业务环节外包给第三方外包商，外包公司主要通过驻场外包的形式。

### 场点分布与规模

- 调研发现，出于不同的管理理念和发展战略，各行在后台集中营运存在不同的管控模式：如分行集中式管理、业务模板集中式管理和大后台集中式管理。银行的运管体现目前大部分管理职能上收“总中心”，而各作业交付中心（分场点）组织架构扁平化，专注于生产操作；
- 银行运营管理的用工形式以行编结合派遣为主，人员稳定；部分银行以成立独立实体公司的创新运作方式，加大了对于集中营运成本和规模管控的灵活度。

### 服务评价和绩效管理

- 调研发现，当前银行服务评价指标按照不同的业务类型分为业务量指标、过程指标、质量指标、结果指标和效率指标。调研发现，大部分参与调研的银行后台业务的服务评价指标，主要是作为后台中心内部管理指标。甲方业务部门一般对此**无严格的考核要求**，且与相关的服务费用结算或成本分摊也**无关联**。

### 安全运营和应急管理

- 国内银行后台集中运营中的常见灾备应急机制，大多数是以确保业务连续性不受影响为目标。毕马威银行后台运营同业调研访谈中发现，常见的灾备应急机制可归类为以下四种对策：临时增加产能、工作场点物理备份、不同场点业务分流和渠道分流。保障业务连续性是安全运营的第一要义。

### 系统支撑和工具运用

- 当前银行后台运营条线都在积极思考，为了充分发挥数据整合效益，提高管控能力，后台集中营运应搭建一体化大平台，对接各个业务模块和管理支撑模块，以作为大数据分析的基础架构，运用大数据和人工智能技术，提升内部营运能力，进而增强客户体验。

### 成本管理

- 大部分银行对于成本分摊或服务计价都处于摸索阶段，普遍认同成本分摊或服务计价有利于集中营运的降本增效。



### 三、 商业银行运营服务未来发展的展望

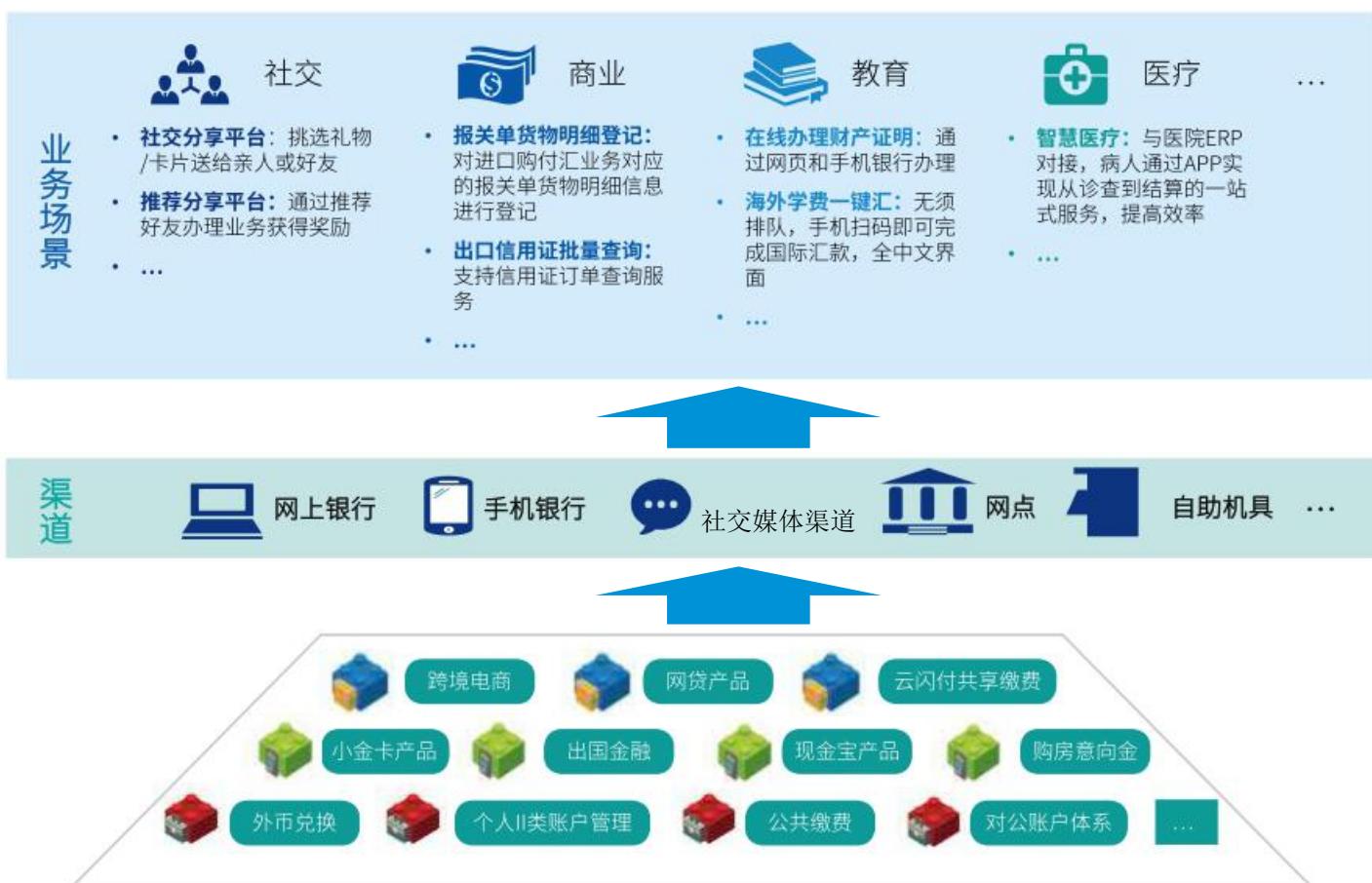
毕马威总结商业银行运营服务发展趋势，银行运营服务的共享交付模式也在从单纯共享服务模式，到本世纪初的多源外包、到 2010 年的一体化的全球业务服务支持中心（GBS, Global Business Service），毕马威预见 2020 年后的未来金融机构的运营服务交付模式将更多地采用数字化赋能，即智能化全球业务服务模式（dGBS, digital GBS）



毕马威通过国内外咨询项目经验总结出金融机构智能化全球业务运营服务（dGBS）模式。该模式强调运用数字化创新技术，数据和管理方法于一体，扩展 GBS 组织提供的产品和服务，并可进一步促使 GBS 组织成为前端业务部门的战略商业伙伴。dGBS 带来了新的服务交付模式，强调改善客户体验，并提供数据洞察，重视流程提升的快速迭代，保持运营组织的敏捷性，帮助企业利用新技术来降低运营成本，实现卓越经营。



当前银行正处于数字化转型的关键时刻，领先的商业银行在全行战略层面正在积极制定和践行“智能银行”、“开放银行”、“无边界银行”等一流的数字生态银行的战略目标，银行未来将为客户提供更加多样化、场景化、个性化的金融服务。

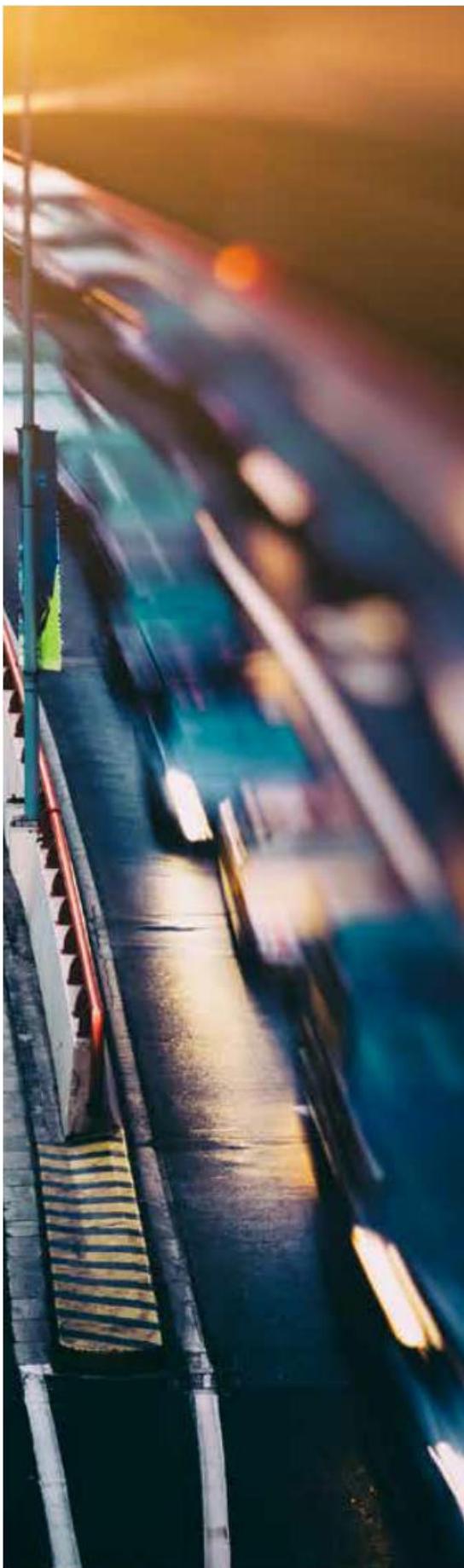


商业银行运营条线正在积极思考和布局如何进行运营智能化、数字化的转型，毕马威认为至少需要思考以下几个方面：

- 智能时代的运营条线顶层设计：符合智能银行等数字化时代银行特色的运营条线顶层组织形态，一级部门、准事业部、事业部、还是独立的法人实体；
- 敏捷性的服务交付模式：思考如何建立以 API 服务 / 产品为导向，快速响应市场变化的敏捷运营服务交付模式；
- 运营流程的重构：建议真正以客户为中心的端到端客户流程管理；
- 运营的智能技术应用：考虑移动化、无纸化、线上化的智能技术、支持大规模定制化的智能技术、支持社会化银行运营的智能技术、运营资源的“云端化”的智能技术。

#### 四、毕马威在商业银行运营服务体系转型过程中可以提供的服务协助

1. 商业银行智能化转型中运营管理体系建设策略：在智能银行转型战略下，银行运营服务体系的价值定位，发展战略，同行对标，银行运营组织顶层设计，智能化转型高阶设计和路线图规划等。
2. 商业银行的运营服务体系组织架构设计：协助制定银行的运营体系组织架构、运营体系管理层和操作层的架构设计、岗位职责、职业晋升通道、技能要求、组织和岗位绩效指标设计；第三方外包服务组织水平协议制定等。
3. 商业银行的运营服务体系业务流程设计：协助优化和重塑商业银行的运营管理业务流程，我们将应用客户体验流程优化等方法，协助银行设计以客户为中心的端到端的运营服务流程以及流程绩效指标。
4. 商业银行的运营服务体系管理配套制度设计：协助制定银行优化运营服务评价体系、指标和绩效管理体系；协助制定和其他金融板块或外包服务提供商的运营服务定价。
5. 商业银行的运营服务智能化规划和建设需求：协助商业银行制定运营服务系统平台建设要求，参考毕马威智能化全球业务服务中心（dGBS）模型，梳理支持基础运营服务的系统建设需求，识别未来智能化运营服务的应用场景，在流程自动化、运营风险和运营绩效管理智能化、客户体验的数字埋点、客户体验指标化方面提出更多运营数字化转型的需求。

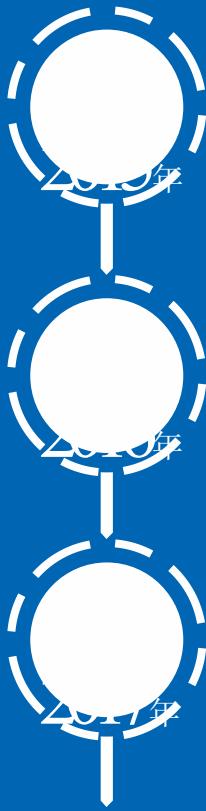


# 商业银行资本需求严峻，资本补充多元创新



撰稿人 李嘉林  
金融服务业合伙人

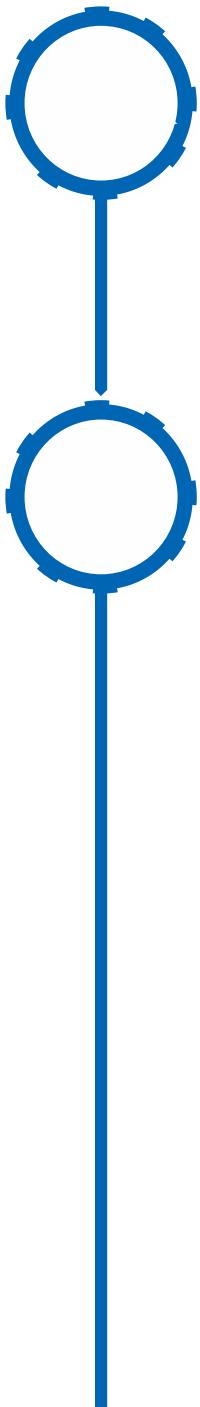
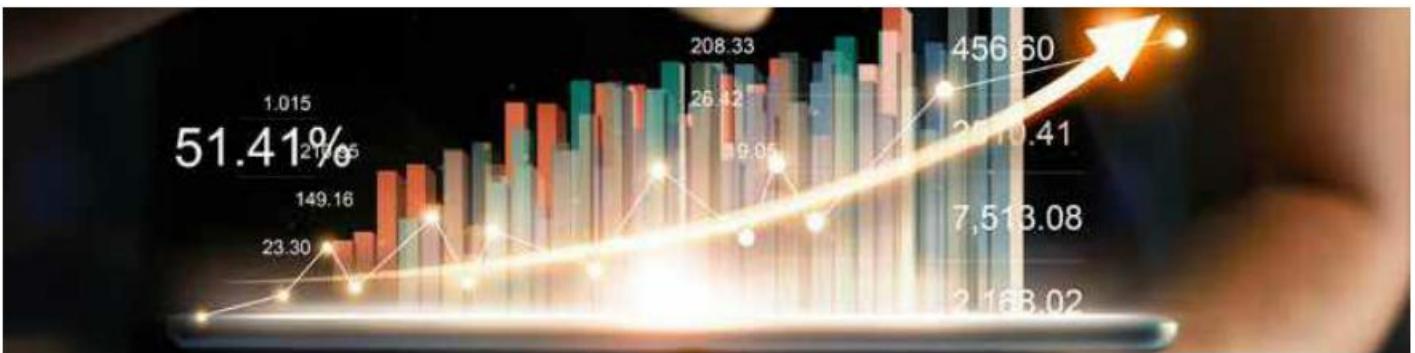
近年来，随着中国经济总量的持续增长和金融市场的蓬勃发展，中国银行业的经营规模不断扩大，商业银行的发展也经历了不同的时期。



2015 年，中国商业银行信贷风险持续暴露，不良资产规模持续攀升。特别是随着中国房地产投资增速回落，产能过剩导致钢贸企业的贷款违约情况频发，暴露了商业银行信贷风险管理过程中重形式轻实质、重担保形式轻可回收性、重产品创新轻发行后监控等问题。

2016 年，利率市场化进程加快，央行多次降息压缩银行利润空间，商业银行利润增速继续呈现疲软态势，上涨幅度进一步减缓。此外，互联网金融的日益发展以及民营银行牌照逐步放开给传统金融业带来了冲击，加剧了银行业市场竞争。

2017 年，中国银行业监督管理委员会（以下简称“原中国银监会”）密集出台了多个监管文件，在严监管背景下，银行业金融机构逐渐回归本源，加大对实体经济的支持力度。防控金融风险以及确保现行的监管规则得到有效落实是银行业的重点工作。



2018年，人工智能、区块链、云计算以及物联网技术近年来的迅速应用正在重塑金融行业的产品、模式、流程及组织等，对银行在存款、支付和借贷领域的市场份额造成了很大的冲击。此外，监管机构在当年相继发布了《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》及其配套细则（以下简称“资管新规”），要求商业银行的资产管理必须回归“受人之托，代人理财”的业务本源，这为银行在未来开展资产管理业务既指明了方向，又提出了挑战。

2019年至今，中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会（以下简称“银保监会”）关于接管包商银行股份有限公司的公告、监管机构对多家商业银行进行处罚等银行动态引起了公众的关注，舆论媒体的迅速跟进也引发了商业银行对自身审慎经营和风险管理的反思。未来商业银行能否有效抵御经济周期波动带来的不利影响以及监管部门延续的强监管、严监管态势所带来的挑战，在很大程度上取决于银行的风险管理能力。

其中，资本管理是商业银行风险管理的核心，是银行吸收损失和持续经营的关键。资本管理的水平体现着银行的风险控制能力，对资本日益细化的要求也是银行业监管的潮流所趋。原中国银监会颁布的《商业银行资本管理办法（试行）》设置了6年的过渡期，2018年是过渡期的最后一年，国内系统重要性银行资本充足率、一级资本充足率和核心一级资本充足率需分别达到11.5%、9.5%和8.5%，其他银行则要分别达到10.5%、8.5%和7.5%。此外，已入选全球系统重要性银行的国有四大行还将面对2019年1月1日起正式实施的总损失吸收能力（TLAC）要求，以及在金融危机背景下应运而生的恢复与处置计划（RRP）要求。

因此，在当前的金融环境下，如何应对不断推陈出新的资本监管规定，如何在经济增长放慢期做好前瞻性的资本管理规划，在保持资本充足率符合最低标准的基础上持续优化资本结构，不断创新资本管理工具已成为我国商业银行亟待解决的问题。

# 一 商业银行资本需求严峻



## (1) 银行业务快速发展

根据各银行公开发布的年报，2018年末，上市银行总资产合计人民币178.67万亿元，相比2017年末增长人民币10.84万亿元，增幅6.46%。大型国有银行（包括中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行、中国银行、交通银行以及邮储银行）、全国性股份制银行、城商行、农商行总资产增幅分别为6.61%、5.02%、9.08%及6.70%（2017年分别为7.33%、3.51%、12.14%及12.43%），全国性股份制银行增速上升，而大型国有银行、城商行和农商行增速放缓。

同时，不同类型上市银行的净利润增速出现分化。大型国有银行净利润实现4.71%的增长，增幅较2017年上升0.60个百分点；全国性股份制银行净利润增长6.20%，增幅较2017年上升了0.66个百分点；城商行净利润增长6.22%，较2017年的增幅12.92%下降6.70个百分点；农商行净利润增幅为6.42%，较2017年增幅下降2.32个百分点。

由此可见，受近年来净息差收窄的影响，银行净利润增速相对平稳或者呈下降趋势，导致核心资本内生增长速度低于资产规模的增长速度。如果未来在宏观经济进一步下滑的同时，在政策的刺激下，信用逐步扩张、利率进一步下降，则银行业资产增速与净利润增速的差异会进一步拉大，业务的快速发展也将导致银行业面临较大的资本补充压力。

## (2) 不良贷款的上升趋势

在宏观经济增速换挡和供给侧改革的背景下，部分企业运行困难增加、资金链趋紧、信用违约风险加大，导致商业银行不良贷款呈上升趋势。与此同时，2018年监管机构提出了逾期90天以上贷款全部纳入不良的监管要求。监管机构希望通过明确不良贷款的逾期天数从而引导商业银行更加聚焦高质量发展，继续重视控制不良率的上升，提高资产质量。

为应对资产质量的持续下降，商业银行逐步加大了贷款拨备的计提力度和不良贷款的核销转让力度。资产质量的持续下降，一方面使贷款信用等级出现批量下调，高风险资产的比重上升，风险加权资产增速提高，进一步增加了商业银行资本占用。2018年，32家A股上市银行计提资产减值损失人民币10,595亿元，同比增长22.9%，贷款减值准备余额人民币27,438亿元，同比增长21.3%。

另一方面，商业银行不良资产处置的任务繁重，压力增大。目前商业银行主要通过清收、重组、核销和转让等四种途径来处置不良资产。但值得注意的是，由于经济增长放慢，抵押物变现难度加大，贷款清收难度在上升；重组的前提条件严格，这种方式在不良贷款处置中的占比较小。因此，核销和批量转让在不良贷款处置中的占比逐步提升，但是其资产受偿率大约只有本金的30%，因此，核销和批量转让的处置方式会对银行经营利润产生直接的影响。





同时，根据银保监会发布的数据，截至 2018 年末我国不良资产市场规模已超过人民币 2 万亿元，2019 年规模或将继续扩大，不良资产市场已经从卖方市场逐步转变为买方市场，不良资产包平均价格或将处于下降的区间。此外，随着司法程序的进一步规范，金融资产管理公司资产处置周期明显加长，难度不断增大。因此，商业银行批量转让途径的收益率预计有所收窄，不良资产处置压力进一步增大。

因此，更为严谨的不良贷款界定标准、持续上升的不良贷款余额及不断增大的不良贷款处置压力，对银行业的净利润等经营指标以及不良贷款率、拨备覆盖率等贷款指标造成了十分显著的影响，使得原本紧张的资本情况更加严峻。

### (3) “资管新规”下的业务回表

在深化金融改革与扩大开放的大背景下，2018 年“资管新规”、《商业银行理财业务监督管理办法》（以下简称“理财新规”）以及《商业银行理财子公司管理办法》（以下简称“理财子公司管理办法”）等一系列法律法规于年内密集出台并实施。伴随着“资管新规”落地实施，银行业通过同业、理财等业务快速扩张的时代终结，表外业务加速“回表”，非标业务回归标准化，资产质量也将更加透明和真实，这对银行资本的承接能力提出严峻挑战，并加速银行业的资本消耗。

资管新规明确商业银行对资产管理产品不得承诺保本保收益，应当实行净值化管理，及时反映基础金融资产的收益和风险。同时，资管新规提出了期限匹配、限额管理、限制多层嵌套等监管要求，引导商业银行有序压缩非标存量规模。在银行理财打破刚性兑付、向净值化转型、去通道化和去资金池化的要求下，银行的理财规模呈现下降趋势，以往的超额投资收益也难以维持，这对银行理财中间业务收入带来负面影响，进而影响银行的营业收入和核心一级资本，降低了银行的资本充足率。

2018 年下半年，银保监会陆续颁布了“理财新规”以及“理财子公司管理办法”，标志着我国商业银行理财业务正式进入转型发展新阶段。“理财新规”及“理财子公司管理办法”是对资管新规在银行业应用上的进一步细化，新规明确了理财子公司的法律地位，为银行开展资管业务同时做好风险隔离提供了选择。

截至 2019 年 6 月 30 日，中国建设银行、中国银行、交通银行、中国农业银行、中国工商银行、邮储银行、招商银行、光大银行、兴业银行陆续获得理财子公司的筹建批复，其中建信理财、工银理财、交银理财、中银理财已获得开业批复。面对理财子公司这一“新生事物”，商业银行应站在战略发展层面高度，首要围绕核心发展基础、客户产品及渠道经营、核心能力构建等核心问题进行初步作答，结合对监管政策、行业共性和自身特性的梳理，细化理财子公司发展思路并稳健推进落地工作。

毕马威拥有多年的银行业咨询经验，能够串联各业务条线的专业能力，同时结合与各类银行就实践中相关问题的探讨，为银行客户提供理财子公司筹建相关的一站式、全流程解决方案。

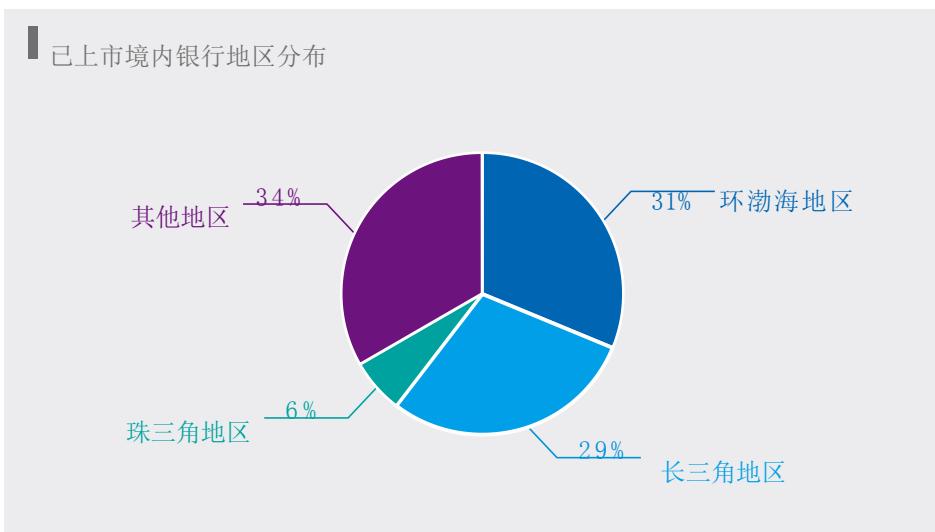
## 二

## 融资上市新常态



在日趋严格的内外部监管环境下，上述多种因素的叠加将导致我国银行业面临较大的资本补充压力。商业银行应合理控制风险资产的增长速度，在稳定利润留存等内源性资本补充方式的基础上，通过发行新股、增发普通股、发行债务工具和资产证券化等多元化方式强化自身资本实力，其中在境内外市场首次公开发行普通股是成本最低的有效途径。

2016 年以来银行业正掀起一股上市热潮，2016 年 -2018 年，总共有 22 家境内银行登陆境内外资本市场，其中，12家商业银行登陆 A 股，募集资金约为人民币 382 亿元，10 家商业银行登陆 H 股，募集资金约为港币 1,257 亿元。



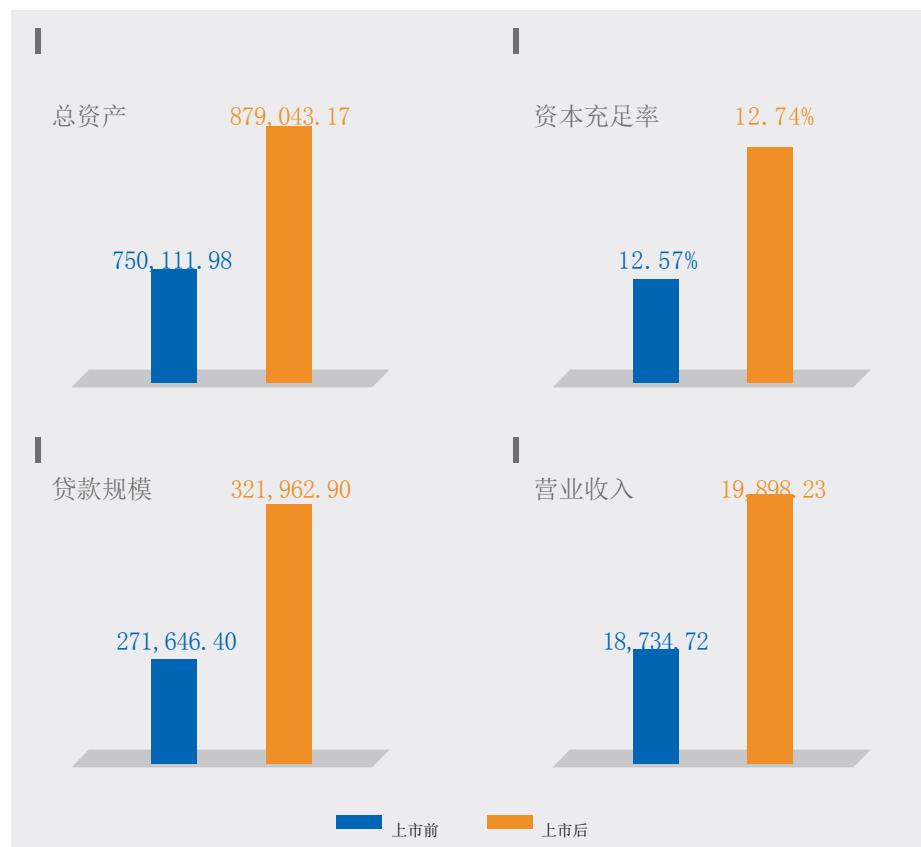
数据来源：中国证券监督管理委员会；香港联合交易所有限公司



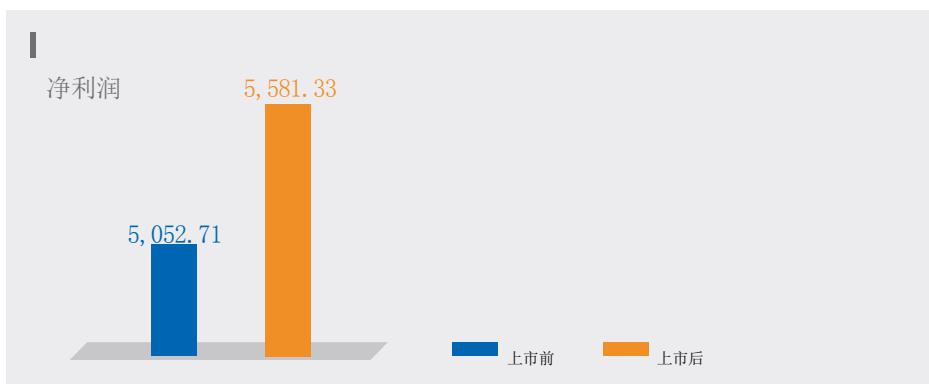
截至2019年6月，在A股及H股上市的共48家境内银行中，15家位于环渤海地区（占比达31%），14家位于长三角地区（占比29%），而粤港澳大湾区仅有3家（占比仅6%）。作为东南经济版图重要组成部分的珠三角地区，2015年以来仅广州农村商业银行于2017年6月在香港主板完成上市。在金融市场逐渐走向全面开放的背景下，粤港澳大湾区上升为国家战略，在各级政府大力支持下，珠三角地区的银行业在可预见的未来将拥有更为广阔的机会及上市的可能。

此外，近年来随着监管部门一系列政策的出台，A股上市渠道进一步畅通，H股商业银行回归A股已成为资本市场的一大趋势。继2015年成功登陆H股后，郑州银行与青岛银行分别于2018年与2019年成功登陆A股，邮储银行亦在近期向证监会递交相关申请材料，谋求首次公开发行A股股票并上市。同时，中小规模的区域性商业银行也成为未来一段时间银行上市的主力军。截至2019年6月27日，A股资本市场共有18家境内商业银行处于排队上市过程中；港股资本市场方面，贵州银行和晋商银行此前已向香港联交所提交了上市的A1申请文件。上述20家谋求上市的境内商业银行中，农村商业银行达11家，城市商业银行7家，股份制商业银行2家；从地域分布上看，3家位于环渤海地区，5家位于长三角地区，4家位于珠三角地区，8家位于其他地区。

整体来看，满足监管的资本充足率要求并获得更多资本补充工具是众多商业银行上市的主要动力。同时，我们也注意到，商业银行通过上市能进一步提升内控合规管理、完善公司治理，进而扩大银行品牌效应以支持银行的外延性业务扩张。我们下面列举了2016-2018年22家境内银行A股或者H股上市前后年度报告中的主要财务指标平均值对比（单位：人民币百万元）：



数据来源：各上市银行的年度报告



数据来源：各上市银行的年度报告

从上图中可以看到，银行在上市后资产规模显著提升，总资产平均规模由人民币 7,501 亿元增长到人民币 8,790 亿元，涨幅约 17.19%；同时，银行在上市后，资本压力普遍得到了改善，上市后 22 家银行资本充足率平均值上升了 17 个百分点，达到 12.74%。另外，贷款规模整体呈上升趋势，平均规模由上市前的人民币 2,716 亿元增长 18.52%，达到人民币 3,220 亿元。随着业务的扩张，银行的盈利进一步提高，营业收入平均增长 6.21%，净利润平均增长 10.46%。商业银行在上市后资本规模扩张、资本充足率提高、盈利能力提升，这些因素使得上市商业银行的竞争力和风险承受能力进一步增强，有利于金融市场的稳定发展。

银行在资本市场首次公开发行股票，除了可以补充自身的核心资本、提高资本充足率以符合监管要求和满足经营需求外，也能解决银行股权结构的历史遗留问题，实现部分股东的有序退出。同时，银行通过资本平台能接触更多层次和不同领域的战略投资者，通过借鉴和学习来优化自身的治理，从简单的融资向“融资+融智”转变。此外，银行通过公开发行股票能够持续规范内部运作，加强公司治理，增强银行透明度，在国内和国际市场建立声誉和知名度，提升银行在公众与商业伙伴中的形象。

近年来在中国商业银行审计领域累计了大量宝贵的经验。毕马威的中国商业银行审计客户覆盖大型国有银行、股份制商业银行及城市商业银行，我们了解商业银行发展过程中所处各个阶段应重点关注的领域和风险。2018 年，毕马威成功协助郑州银行、青岛银行、西安银行和青岛农村商业银行共 4 家银行首发 A 股上市申请获得中国证监会发行审核委员会审核通过，审核通过率为 100%。港股 IPO 方面，毕马威分别于 2018 年及 2019 年成功协助江西银行及晋商银行成功登陆香港资本市场，目前也正在协助贵州银行进行港股 IPO。就内地商业银行 A 股和港股 IPO 的数量及募集资金而言，毕马威在业内均遥遥领先。



## 三 探索资本工具创新



2018年3月12日，原中国银监会、中国人民银行、中国证监会、原中国保监会和国家外汇局联合发布《关于进一步支持商业银行资本工具创新的意见》，明确支持商业银行探索资本工具创新并拓宽资本工具发行渠道，为银行发行各类创新型资本工具创造了有利条件。随着上述政策的落地实施，预计银行业资本工具创新将进入快速发展的阶段。

### 毕马威洞察：

**银行优先股的会计处理需关注**2014年《商业银行资本管理办法（试行）》规定了商业银行发行优先股的申请条件和发行程序；进而4月份，原中国银监会、证监会联合发布了《关于商业银行发行优先股补充金融负债和权益工具的划分。根据负债和权益区分的原则，可以从是否能够无条件地避免交付现金、是否通过交付固定数量的自身权益工具结算等方面判断优先股应划分为金融负债还是权益工具。

#### (1) 优先股

一步明确了优先股作为商业银行其他一级资本工具的合格标准。同时，根据证监会制定的《优先股试点管理办法》，目前A股上市公司和新三板挂牌公司发行优先股，与IPO和定增、配股、可转债等再融资工具相比需满足的条件较少。《优先股试点管理办法》还规定上市公司发行优先股的，发审委将按照特别程序加以审核，并且特别注明了“该特别程序比公开发行普通股审核的普通程序更为简便”。

优先股的风险收益特征介于债权和普通股权之间，而且优先股的设计更为灵活，给商业银行和投资者都提供了更多选择。此外，商业银行发行优先股可直接计入其他一级资本，缓解资本压力，优化资本结构。对于商业银行来说，发行优先股补充一级资本，限制性条件较其他外源性融资渠道少，而且能有效缓解一级资本充足率的压力，因此，近几年上市商业银行纷纷发布优先股的融资方案并迅速进入实施阶段。

2018年，宁波银行、中原银行、贵阳银行以及杭州银行共4家银行在境内外发行优先股，发行规模合计折合人民币347亿元。2019年以来，中国银行、兴业银行、广州农商行等银行已在境内外成功发行优先股，其中，中国银行募集资金为人民币730亿元，兴业银行募集资金为人民币300亿元，广州农商行募集资金为14.3亿美元。近期，亦有多家境内商业银行向中国证监会提交发行优先股申请，其中，中国工商银行共计700亿优先股发行已于2019年6月获证监会审核通过。

2018年上市银行优先股发行情况

银行名称	发行时间	募集金额（人民币亿元）
宁波银行	2018年11月	100
中原银行	2018年11月	97
贵阳银行	2018年11月	50
杭州银行	2018年1月	100
合计		347

数据来源：各银行的官方网站公告



## (2) 资产证券化

近几年来，我国资产证券化市场发展迅速，其直接融资功能和服务实体经济能力得到了长足发展。在这一过程中，商业银行承担着重要使命、发挥了关键作用。

### 毕马威洞察：

商业银行资产证券化需要重点关注基础资产是否满足金融资产的终止确认条件。针对信贷类基础资产，在会计处理上一般分以下几步进行讨论。首先，需确定适用金融资产终止确认规定的报告主体层面，商业银行对贷款转入方具有控制权的，还应将结构化主体纳入合并报表范围，在合并层面应用金融资产转移准则；其次，需确定商业银行收取基础信贷资产现金流的合同权利是否终止；再次，需判断商业银行是否已转移金融资产；最后，分析所转移基础信贷资产的风险和报酬的转移情况。经过上述分析后，判断相关交易安排是否满足企业会计准则中对金融资产转移的相关规定。

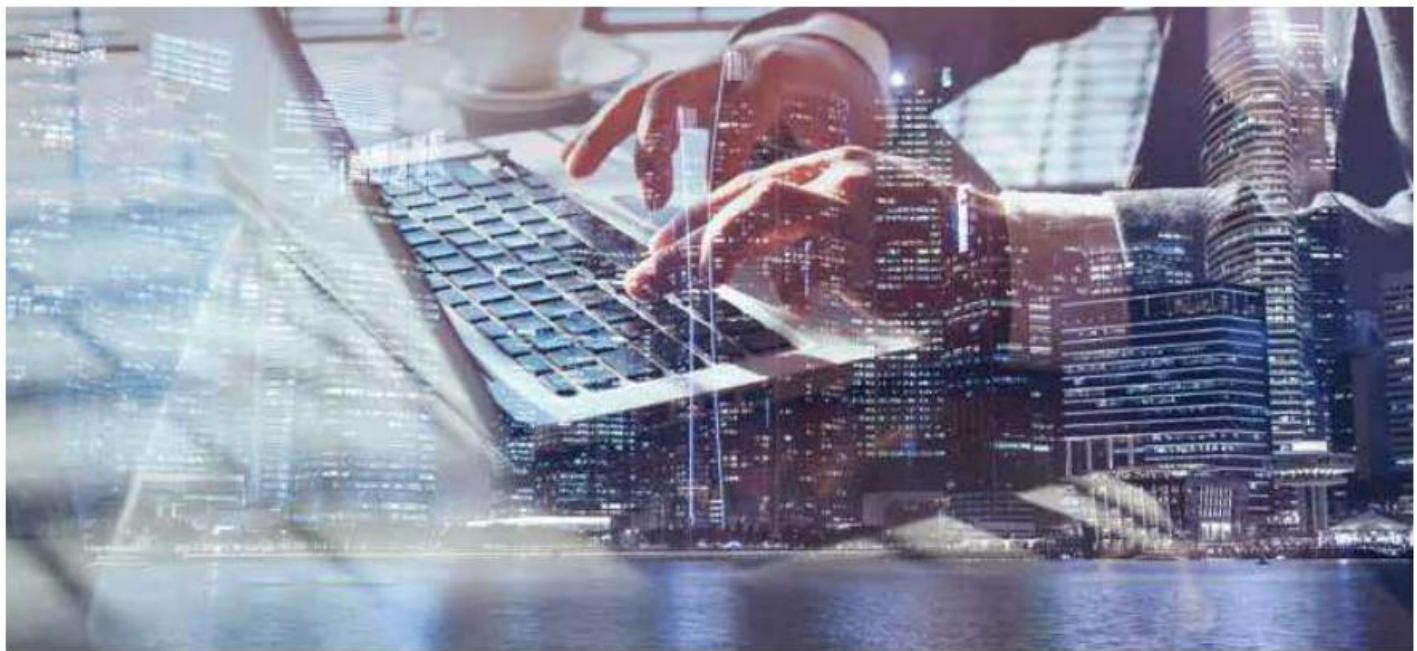
随着“资管新规”正式落地，商业银行非标资产配置规模将逐步下降，资金池业务模式、通道业务都将被叫停，表外业务规模下降。商业银行信贷资产在陆续回表进行投放的同时，银行“出表”的动力仍旧会持续加强。通过标准化途径包装表内资产进行转出，无疑是商业银行下一步经营的重要选择，这种方式能够增强资产的透明度和流动性，是支持实体经济稳定发展的有力工具。

对商业银行而言，信贷资产证券化能够实现商业银行存量信贷资产出表，腾出信贷规模进一步优化信贷结构；能够打造交易银行和信贷流量经营模式，加快信贷资产周转速度，增强客户粘性，支持实体经济发展；能够改善商业银行资产负债表结构，节约资本，提高资本充足率。此外，资产证券化也是商业银行化解不良贷款的有效途径，特别是对目前在表内仅能通过常规方式核销处置的个人不良贷款，证券化提供了唯一的批量处置通道，对商业银行快速压降个人不良贷款具有重要作用。从实践来看，个人不良贷款资产证券化业务规模和占比也较大。与此同时，商业银行多元化角色（例如资产服务机构）有利于其进行业务服务转型，提高中间业务收入。

2018 年，信贷 ABS 市场共计发行 156 单产品，其中住房抵押贷款 54 单，发行规模人民币 5,843 亿元；汽车抵押贷款 29 单，发行规模人民币 1,221 亿元；企业贷款 20 单，发行规模人民币 981 亿元；信用卡分期 7 单，发行规模人民币 635 亿元；个人消费贷款 11 单，发行规模人民币 466 亿元；不良资产重组 34 单，发行规模人民币 159 亿元。

从近几年趋势看，信贷 ABS 市场的基础资产类型呈现集中态势，且 2014 年至 2018 年资产类型集中侧重点有所不同。2014 年至 2015 年信贷 ABS 市场多集中于企业贷款，2017 年以后多集中住房抵押贷款和汽车抵押贷款，2018 年住房抵押贷款的发行占比超过信贷 ABS 市场的 62.67%，其他几类资产类型（包括汽车抵押贷款、企业贷款、信用卡分期）等规模占比递减，分别为 13.10%、10.52% 和 6.82%。从发起机构看，前十大发起机构中有八个为商业银行，发行规模占据前十大发起机构发行规模的 96%。2018 年，信贷 ABS 市场共有 8 家会计师事务所参与发行 ABS 产品。其中，毕马威共协助发起机构发行 51 单 ABS、协助融资规模人民币 2,711.97 亿元、无论从成功发行数量还是从募集金额看，毕马威在信贷 ABS 市场会计师事务所均位居前列。

数据来源：CNABS, Wind 资讯



### (3) 永续债

#### 毕马威洞察：

永续债会计处理的关键问题在于判断永续债是发行方的权益工具还是金融负债，主要需关注永续债的合同条款是否使得发行方承担了交付现金或其他金融资产的合同义务以及相关兑付顺位。如果发行方承担了这项义务，则会划分为金融负债；反之，则划分为权益工具。

2019年1月25日，中国银行成功发行国内首单银行永续债，商业银行发行永续债已由理论探索阶段进入实质操作和实践阶段。中国银行业的资本结构中核心一级资本约占77%-78%，永续债的发行计入其他一级资本，有利于合理优化银行资本结构，增强商业银行抵御风险能力和信贷投放能力。此外，从债券市场出发，商业银行永续债的发行有利于丰富债券市场品种结构。中国债券市场发展速度较快，目前债券市场余额为人民币86万亿元，排在全球第三位。推出商业银行永续债，有利于丰富中国债券市场品种结构，满足长期投资人资产配置需求，也有利于债券收益率曲线的完善。

因此，监管机构为商业银行永续债发行的顺利推进营造了有利环境，例如：银保监会扩大了保险机构投资范围，允许保险机构投资永续债等资本工具；财政部已明确了永续债的会计处理，国家税务总局很快还将明确永续债的税收处理；央行创设了央行票据互换工具（CBS），并将合格的银行永续债纳入央行担保品范围，以促进提升永续债的流动性和市场接受度。央行亦表示将同有关部门进一步完善永续债的政策框架，继续推动商业银行多渠道补充资本，提升银行业支持实体经济高质量发展的能力。

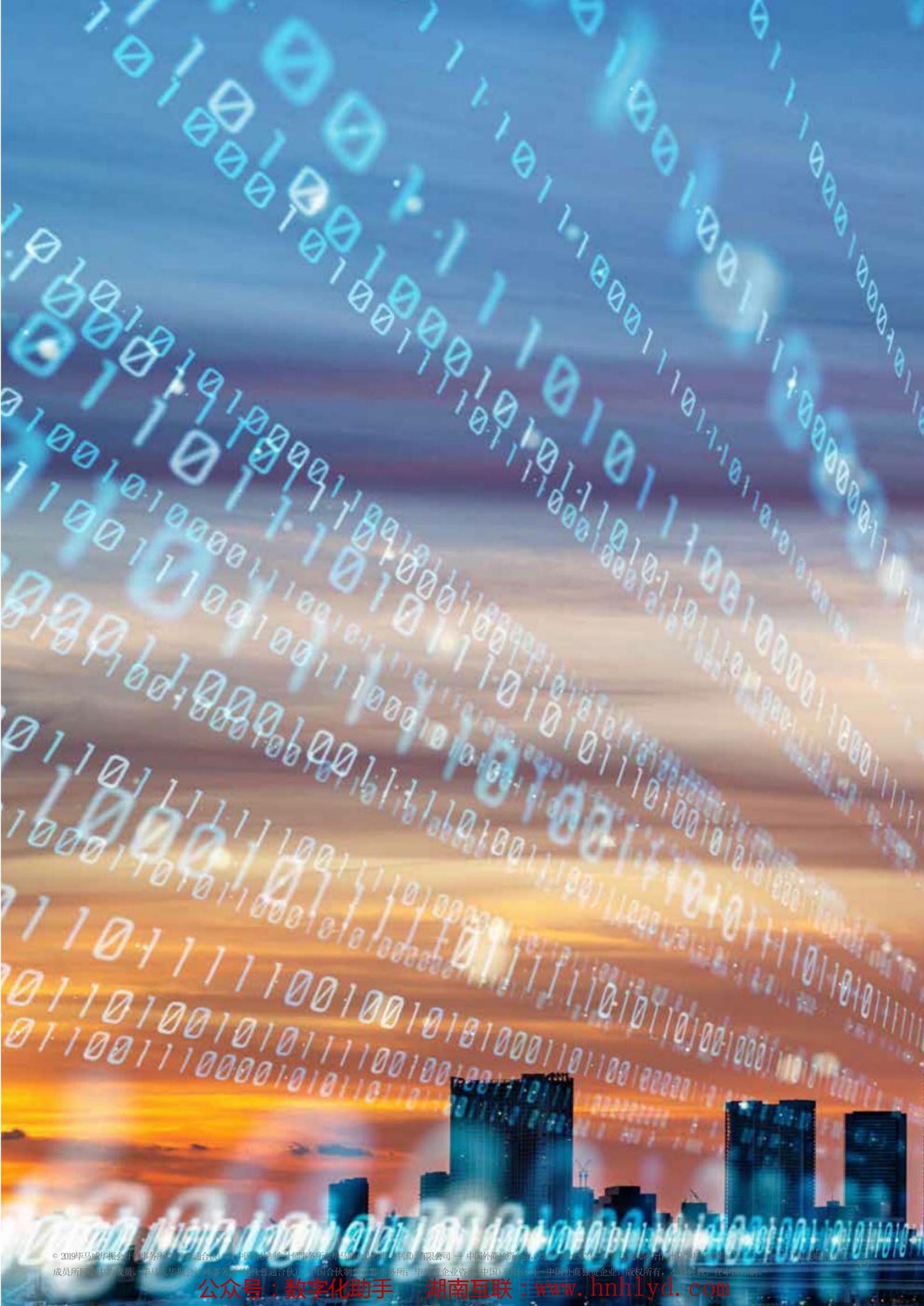
继中国银行之后，已有多家银行披露了永续债发行计划。随着创新工具的全面落地，上市银行可供选择的资本工具更加多样化。



截至 2019 年 7 月上市银行永续债发行情况

银行名称	规模（亿元）	发行状态
中国银行	400	发行完毕
民生银行	400	发行完毕
浦发银行	300	发行完毕
华夏银行	400	获银保监会和央行批复
招商银行	不超过 500	股东大会同意
中信银行	不超过 400	股东大会同意
工商银行	不超过 800	股东大会同意
光大银行	不超过 400	股东大会同意
农业银行	不超过 1200	股东大会同意
交通银行	不超过 400	股东大会同意
平安银行	不超过 500	股东大会同意
建设银行	不超过 400	股东大会同意
兴业银行	不超过 300	股东大会同意
郑州银行	不超过 100	股东大会同意
张家港银行	不超过 20	股东大会同意
杭州银行	不超过 100	股东大会同意

综上所述，在银行业务快速发展、不良贷款余额持续上升以及银行业监管力度全面升级的背景下，商业银行的资本需求日益严峻。因此，商业银行一方面应逐渐形成内源与外源相结合，根据宏观经济运行情况，灵活调整利润留存机制；同时，加快上市进程，强化银行资本实力，增强市值管理能力，使股票市场成为稳定的资金筹集渠道；推动资本工具创新，形成基于不同经济周期、多层次市场的资本补充体系；另一方面，商业银行应不断完善风险加权资产管理体系，提高资本管理的精细化程度；加强资产存量与流量管理。



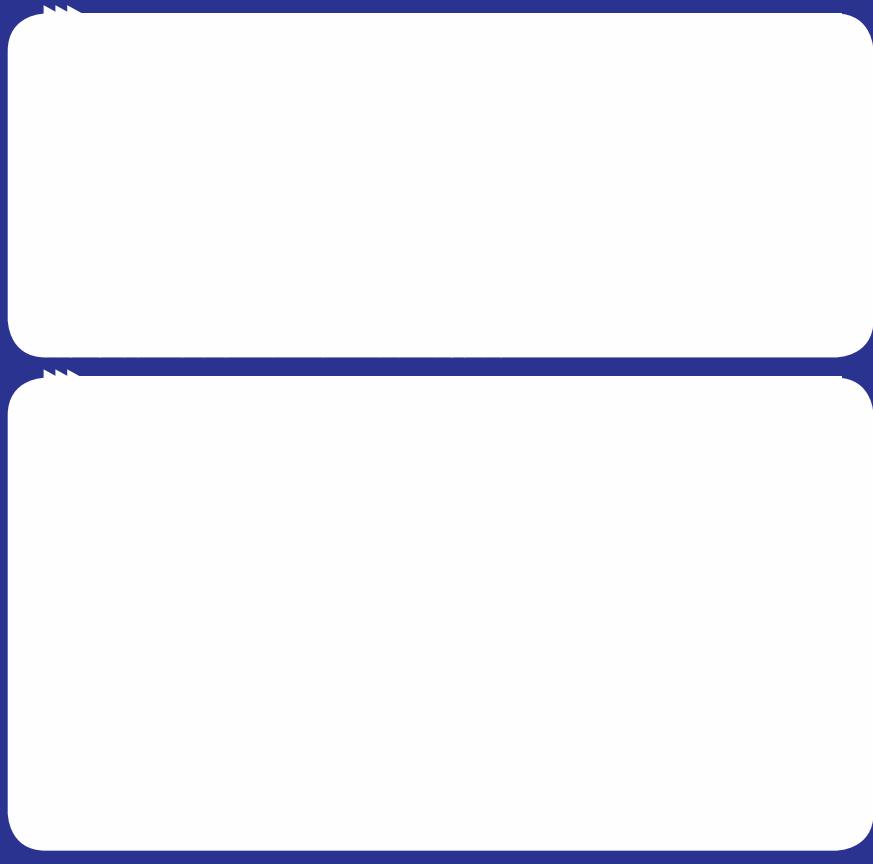


# 银行新竞争常态下的组织与人才变革



撰稿人 郑嵘  
管理咨询合伙人

当今，银行业竞争越来越激烈，行业进入新常态，过去以规模为主的业务发展模式难以为继，我们看到未来银行业成功的关键之一是升级组织和人力资源管理能力。这种能力的升级归纳起来表现为四个方面。这种能力的升级归纳起来表现为四个方面：第一，建立与新业务模式相匹配的组织架构；第二，通过标准化、模版化、体系化的方式，打造一个可持续扩张的关键岗位体系；第三，优化薪酬激励机制，实现效益与风险的平衡；第四，通过关键岗位人员塑形辅导，加速赋能过程，快速完成队伍战斗力升级，获取速赢。



第三，优化薪酬激励机制，实现效益与风险的平衡。当前银行业监管趋严，风险事件持续暴露，在薪酬激励资源受限的背景下，银行应制定更为有效的薪酬策略。在激励资源的分配上，需打破传统的大锅饭模式，基于岗位定价、员工能力、绩效结果的差异，将有限的激励资源向关键职能领域、关键人群倾斜。在风险关联上，由于大量的风险问题暴露需要时间，通过设置任期激励、递延支付与问责机制等方式，强化员工风险意识。

第四，通过关键岗位人员塑形辅导，加速赋能过程，快速完成队伍战斗力升级，获取速赢。绝大部分银行都充分认识到关键岗位的重要性，配套了许多培训和活动，但往往难以快速、直接地提升能力。其核心难度在于需要正确地自我认知、高度的自律，以及及时的反馈以改变工作方法和习惯。以某农商行为例，新任命了一批年轻支行行长，通过一对一辅导，新任命支行行长的“转身期”从过去的半年到一年，缩短到平均三个月左右。该批新任命的支行行长多为中后台年轻骨干，个人素质较为优秀，但缺业务营销和团队管理两方面的经验。过去该农商行新支行行长的成长主要靠自己摸索，或者碰运气找愿意带新人的老支行行长教。但往往学习和成长曲线较长，容易走许多弯路，甚至挫伤士气，对自己的能力产生怀疑。毕马威针对新任行长具体工作上的困难，将“老行长”的工作经验提炼，一对一辅导新任行长借鉴、优化调整，并形成适合自己的方法，随着工作难题的解决，这套方法便内化成新任行长的自身能力。一位年轻支行行长在新上任初期，对团队员工缺乏信任、凡事亲力亲为，不仅自己是全支行最忙碌的人，团队凝聚力和工作效率也不高，业绩表现差强人意。经顾问引导，该支行行长尝试将部分工作根据员工特点进行授权、进度追踪和辅导反馈，一个月后基本减轻了其 50% 的基础事务工作，释放自身产能的同时员工的主动性也被充分调动起来。

在新的竞争常态下，组织与人才的变革是银行的重要驱动力，而这种变革的成功三分在设计，七分在落地。落地的重点在于辅导赋能，同时也要兼顾 PMO 管理，让进度可视闭环，并通过变革管理营造氛围。





# 银行业迎接新准则 实施的挑战



撰稿人 石海云  
金融服务业合伙人

过去的两年，财政部陆续颁布的一系列新的会计准则要求，对于银行业来说可谓影响深远。

由于我国银行业主要从事金融资产的运营，因此，2017年颁布的《企业会计准则第22号—金融工具确认和计量（修订）》、《企业会计准则第23号—金融资产转移（修订）》、《企业会计准则第24号—套期会计（修订）》、《企业会计准则第37号—金融工具列报（修订）》（以下统称“新金融工具准则”）等相关准则对银行业的影响尤为重大。在落地实施的过程中，各家银行都投入了大量的人力、物力，以争取顺利实现新旧准则的切换。此外，各家银行也在积极研究并安排实施后续颁布的《企业会计准则第14号—收入（修订）》（以下简称“新收入准则”）和《企业会计准则第21号—租赁》（以下简称“新租赁准则”），而该些准则的相关影响也会在不久的将来逐渐显现出来。



## 新准则的实施影响

**新金融工具准则**在金融资产分类和计量方面，引入了更为客观、更为公允的资产分类标准，将原来的资产四分类改至新分类标准下的三分类；在资产减值计量方面，则变历史损失模型为预期损失模型，希望借此提升金融资产减值计提的及时性和充分性；在套期会计实施方面，新的套期会计要求的改变降低了企业应用套期会计的门槛要求，同时对实施新准则所导致的财务波动性提供了一定的再平衡工具。

自财政部发布中国版新金融工具准则的征求意见稿开始，毕马威团队就持续地参与到众多我国银行的新金融工具准则实施咨询项目中。毕马威团队通过在数十家银行一线进行新金融工具准则实施咨询的实战经验积累，在形成自身完整方法论的同时，也深刻体会到新金融工具准则的深远影响。



从执行新金融工具准则后的数据结果来看，以 28 家首批执行新金融工具准则的 H 股上市银行（以下简称“样本银行”）为例，其中的大多数银行（25 家银行）在首次执行新金融工具准则后，于首次执行日的净资产均有所下降，整体平均降幅达 1.8%，其中重庆银行的净资产降幅达 4.5%。首次执行日净资产的下降主要与新准则采用预期损失模型所导致的拨备计提的增加相关。28 家样本银行采用预期信用损失模型后，绝大部分银行在首次执行日均增提了一定比例的减值准备，平均减值准备的增提比例为 14%。此外，新金融工具准则所导致的金融资产分类差异也对我国银行资产的计量方式产生了较大影响，以 28 家样本银行中的区域性银行 / 农商银行为例，按照成本计量的金融资产在金融资产合计中的占比从采用新金融工具准则前的 72% 下降到 63%。可以看到，随着采用公允价值计量的金融资产在银行总资产中的占比的增加，新金融工具准则的实施也加大了将来银行业财务报表的短期波动性。

数据来源：各样本银行年度报告

由于此次实施新金融工具准则并未要求银行追溯调整比较数据，财政部于 2018 年末颁布的《关于修订印发 2018 年度金融企业财务报表格式的通知》（以下简称“36 号文”）也对财务报表的披露方式进行了一些非追溯性的调整。新金融工具准则和 36 号文的影响叠加导致了 H 股（包括 A+H 股）上市银行 2018 年度财务报表和 A 股上市银行 2019 年各期财务报表的披露格式非常复杂，例如主表中的若干资产负债科目余额无法在报表中直接进行同期比较。虽然该情况只在准则转换当年存在，但其也不可谓是本次新金融工具准则转换所带来的一大阵痛。此外，通过比较可以发现，目前各家上市银行对于新金融工具准则下信贷资产及其减值准备的披露内容差异性较大。例如，贷款总额的统计口径是否包括 36 号文所要求的相应资产的应计利息部分，各家的披露情况就不尽相同。类似的财务报表披露口径的差异也会导致监管、监测指标统计的难度。例如新准则实施后的拨贷比、拨备覆盖率、净利 / 息差计算等也会因为财务报表披露口径的变化而需要进一步商榷。我们相信，该些监管、监测指标的计算口径后续在监管部门的协调下，将形成行业的统一要求。

数据来源：本段数据来源于样本银行披露的 2018 年年报



对于那些刚刚结束新金融工具准则的落地实施的上市银行而言，下一步他们还将面临**新租赁准则**的实施考验。

总体而言，新租赁准则要求承租人将租赁合同在表内进行核算。因此，就我国银行业来说，由于其传统物理网点数量众多，因此针对这些银行来说，其实施新租赁准则的相应影响也较大。同时，新租赁准则要求各家银行对于未来增量合同按照全新的租赁定义框定核算范围，部分原以接受服务核算的“服务合同”，由于其合同实质符合新租赁准则的定义要求，因此，该些“服务合同”需要在会计上一并纳入租赁资产和租赁负债的核算范围。在完成对新租赁准则适用范围梳理的基础上，作为承租人的银行需在其资产负债表内确认相应的租赁使用权资产和租赁负债，并在后续计量过程进行摊销（按直线法）和折现（按实际利率法）——该核算要求也导致了在原租赁准则下在租赁期内平均发生并计入利润表的租赁费用在新租赁准则下在整个租赁期内的费用呈现出前高后低的态势。

首批执行新租赁准则的 H 股（包括 A+H 股）上市银行将于 2019 年中期财务报表中具体披露其新租赁准则转换的影响数据，可以预期的是，由于我国银行业总资产体量巨大，新租赁准则的实施并不会对各家银行的总资产、净资产或净利润等主要财务数据产生重大影响。

**新收入准则**明确了以“控制权转移”替代原准则下的“风险报酬转移”作为收入确认时点的判断标准。同时，新收入准则明确了以合同为基础的“五步法”来分析确定相关收入是否可以确认以及确认的时点、金额。

由于银行业与金融资产相关的收入确认由新金融工具准则来进行规范，因此上述新收入准则主要影响的是银行部分中间业务收入（如手续费收入）的核算规则。从 2018 年已实施新收入准则的 H 股上市银行目前进行的披露情况来看，新收入准则对各家银行的财务状况和经营成果普遍影响不重大。





## 新准则的实施挑战

一系列新会计准则的颁布和实施都以会计核算要求的转换更新为出发点。而在毕马威团队众多的协助银行实施新准则的案例中，银行管理层普遍的核心关注点还包括实施新准则所带来的相应的管理能力提升、系统能力建设和复合型人才储备需求。

### ▶ 新准则的实施促进经营管理能力的提升

以新金融工具准则的实施为例，在推进准则的实施落地初期，行业各银行普遍考虑的是如何能够符合新准则要求，将各银行的金融资产进行准确分类、计量、减值，以实现准则切换的平稳过渡。而回顾整个新金融工具准则的实施路径，数据层面的计算和核算规则的调整可能只是新准则实施万里长征的第一步。

通常而言，新金融工具准则的实施由财务条线的相关部门负责牵头组织，但整个项目的落地则需要全行各个业务部门的通力协作。以金融资产分类工作为例，客观的分类判断标准需要由前台业务部门（如金融市场版块相关部门）来进行系统化落地。这是因为，相比较而言，新金融工具准则下，金融资产分类结果的变化可能对前台业务部门有着更为直接和重大的影响。因此，一线业务人员是否能够充分掌握新金融工具准则对于金融资产分类的要求就在管理变革的过程中变得非常关键。与之相似的，决定新金融工具准则下的业务模式将直接影响前台业务部门的交易策略——是选择拥抱市场风险、接受较为波动的经营成果以实现更灵活的业务模式，还是谨慎起见、减少未到期的出售以更多地采用符合成本计量的业务模式成为各家银行的不同选择。

另外，新金融工具准则的减值计量在实施过程中，也已经与新巴塞尔资本协议的管理要求有机地结合在了一起。银行可以在新巴塞尔资本协议要求的基础上，构建新金融工具准则的减值模型和相关的参数，以直接将银行的风险管理水平与其财务核算结果相链接。部分银行由于拥有细致、完整的风险管理数据，其在新金融工具准则下的金融资产的减值计算结果也更为经济。此外，由于新金融工具准则减值计量三阶段的划分要求和减值准备计提一、二阶段间的跳升效应，将本金或利息逾期超过 30 天的信贷资产纳入银行信用风险管理重点已成为行业的普遍共识。



### 新准则实施加速系统自动化的提升

根据毕马威团队的实施观察，一个有趣的现象是虽然新租赁准则核算的结果影响并不重大，但大多数银行在理解新租赁准则的核算、披露要求之后，纷纷选择采取系统自动化的方式来应对新租赁准则的变化。

新租赁准则需要银行自下而上统计收集每个租赁合同层面的基础核算信息，例如各租赁合同的租金金额、租赁期限、可变租金、租赁优惠等等，也需要实时对相关参数进行维护，例如每个租赁合同的可变租金、适用的折现率、或有租赁期等核算信息发生变化后的实时更新。虽然整体工作通过常用的办公自动化软件（如电子表格）已经可以应对，但新租赁准则的实施无疑加大了银行各并表机构间、本行各部门间的沟通以及复核成本，相关工作也需要各部门投入额外的人力资源以进行专门负责。在金融科技和人工智能的大潮下，各银行管理层纷纷通过建立专门的租赁管理系统或租赁管理模块来完成新租赁准则在银行集团内部的落地实施。当然，由于银行自身较为庞杂的机构设置，其本身的租赁管理、合同管理、印章管理等管理环节也存在相当的提升空间。因此，借新租赁准则实施的东风来加速标准化行内的管理流程，无疑是每一位银行高级管理层所乐意看到的结果。

与之相类似，新金融工具准则相关系统的建设则帮助银行摆脱了原先减值计量较为粗放的组合计提的初步阶段，通过构建专门的减值系统实现了减值模型的构建和维护，以达到实时计量、展示每一笔金融资产的减值状况。这在符合新金融工具准则核算要求的同时，也帮助到银行管理层及时掌握全行金融资产的风险状况和相应财务影响，也可以进一步推广运用到银行各金融资产投放部门的业绩考核和未来的资产定价层面上。





## 新准则实施扩大复合型人才的储备要求

在新金融工具准则的实施后，受内、外部市场影响，金融资产的公允价值变动加剧了银行财务报表中披露的经营成果的波动性，其相应的损益管理难度大幅增加。在新金融工具实施后，如何对银行经营成果进行准确的预测，并在此基础上采取适当的管理或者交易行为，以进行风险对冲、降低财务报表的波动性成为银行管理层，特别是上市银行管理层所必须面对的难题。

针对新金融工具准则引入的更多公允价值核算要求所带来的挑战，各银行必须充分关注相关领域的复合型人才的培养和储备。在毕马威团队帮助众多银行进行了准则转换日影响测算之后，各银行均意识到了提高金融工具估值能力、完成估值方法和理论的知识转移成为了新金融工具准则估值部分实施工作的重点和难点之一。在原金融工具准则要求下，银行往往仅关注标准金融产品的估值结果。由于标准金融产品估值可依赖较为丰富的市场数据和成熟的估值工具，全产品的估值能力和估值专业人才的培养成为多数银行的短板。对金融产品，特别是非标准金融产品，做出准确的估值计量需要估值专业人员充分理解业务实质，在此基础上选择合适的估值模型和估值技术，并后续根据回溯测试的结果，对相关模型和技术进行及时的维护和调整。如此专业的估值能力建设需要一定的时间和资源积累，可能并无法简单地通过金融机构间估值人员的普通转岗来实现。

综上所述，近年来的一系列新准则的实施经验告诉我们，在我国会计准则持续与国际要求接轨的大趋势下，未来银行业会面临越来越复杂的准则核算变化和要求。银行管理层应当在关注其核算规则符合准则要求的基础上，以更开放的心态、更长远的视角利用准则转换的机遇不断提升经营管理能力，方为上策。



# 市场化债转股动态 及落地实践探析



撰稿人 何巍烨  
重组咨询服务合伙人

近年来，我国部分企业债务规模增长过快，财务杠杆率过高，在企业债务负担不断加重的背景下，多项政策密集颁布，支持优质企业通过市场化债转股，有效降低企业杠杆率，优化企业融资结构，防范企业债务风险，同时促进企业改组改制，实现企业股权多元化，并鼓励企业结合降本增效策略，增强企业竞争力，实现优胜劣汰，提升企业持续健康发展能力。

## 一、债转股市场动态及概览

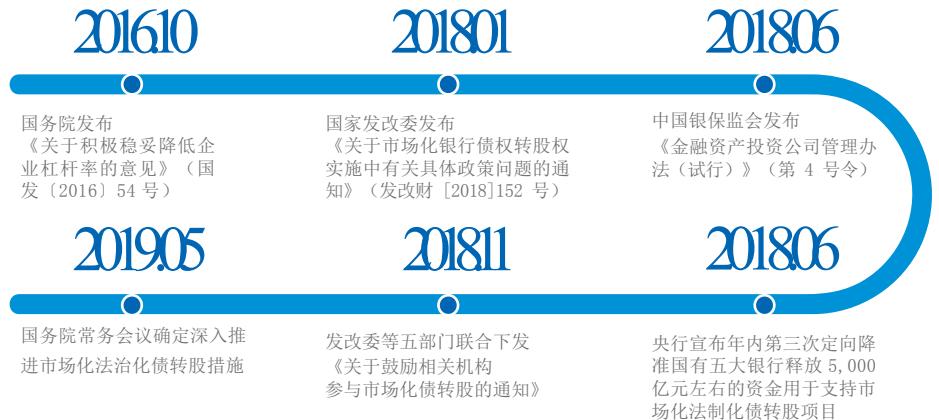
### 1. 债转股的主要发展历程

1999 年，在我国四大国有商业银行不良贷款率居高不下的背景下，财政部成立四家金融资产管理公司实行政策性债转股，使得国有企业负债率显著下降，但政策性债转股仍存在如何从本质上更好地改善国有企业经营效益及金融资产管理公司如何实现股权退出等问题。

2016年，我国商业银行不良贷款呈现上升态势，市场化债转股以市场化、法治化方式，通过标本兼治、综合施策积极稳妥降低企业杠杆率，助推经济转型升级和优化布局，为经济长期持续健康发展夯实基础。2018年，发改财〔2018〕152号、第4号令、央行定向降准等密集政策出台，多措并举用于支持市场化债转股，着力解决市场化债转股在落地过程中遇到的困难。

### 2. 市场化债转股政策简介

本次市场化债转股不同于政策性债转股，强调以市场化、法制化为原则，国家政策密集出台，为市场化债转股的顺利推进创造良好的政策环境：



本次市场化债转股一是明确了降杠杆的总体思路：鼓励以市场化、法治化方式开展债转股，统筹协调各方面资源，综合施策，多措并举降低企业杠杆率，优化企业债务结构；二是鼓励通过市场化债转股化解社会过剩产能，助推经济转型升级；三是鼓励企业兼并重组、引入社会资本优化股权结构，进一步提升企业管理水平；四是落实财税支持及产业升级配套政策，营造降杠杆的良好环境；五是丰富债转股的实施手段，扩大债转股实施企业范围及债权范围；六是要求严格遵循洁净转让和真实出售原则；七是建立合理的债转股定价机制，完善国有企业、实施机构等尽职免责办法；八是妥善解决债转股实施机构等股权投资风险较高、占用资本较多等问题。

### 3. 市场化债转股最新进展

2019年6月，根据国务院政策例行吹风会发布的数据，截至2019年4月末，债转股签约金额已经达到2.3万亿元，投放落地9,095亿元，其中定向降准后新增落地5,080亿元，已有106家企业、367个项目实施债转股。实施债转股的行业和区域覆盖面不断扩大，涉及钢铁、有色、煤炭、电力及交通运输等26个行业。2019年一季度末，中央企业资产负债率是65.7%，同比下降了0.2个百分点，56家中央企业资产负债率实现下降，特别是冶金、火电、建筑等产能过剩及高负债行业的负债率明显下降；中央企业的带息负债占负债总额比重是40.2%，同比下降0.3个百分点，债务结构进一步得到优化。

数据来源：国务院政策例行吹风会

### 4. 市场化债转股落地过程中的主要难点

1

转股定价难。由于信息不对称，债转股实施机构及被转股企业对债转股标的企业的估值定价问题往往存在分歧，在实践过程中转股定价谈判过程较长。

2

债转股标的良莠不齐。债转股企业的选择原则上是具有发展前景的企业，但是在实操过程中，优质企业往往不愿意债转股让渡股权，问题企业经营风险较高，银行及社会资本可能参与意愿不高，同时债转股项目投资时间相对较长，债转股完成后企业的经营方针及管理水平等可能存在一定的不确定性，如何让投资者挖掘真正具有参与价值的债转股项目是投资决策的关键。

**3**  
实施路径。目前除五大行之外的其他银行暂没有债转股实施机构，对银行来说，法律法规对其持有企业股权仍有限制。

**4**  
风险资本占用。银保监会发布的《关于市场化债转股股权风险权重的通知》，明确商业银行因市场化债转股持有的上市公司股权的风险权重为 250%，持有非上市公司股权的风险权重为 400%。对商业银行来说，因市场化债转股形成的股权类投资需要占用较高的风险资本。

**5**  
退出机制。无论是通过二级市场或转让股权等方式退出，均会受到市场等因素影响，如何设计合理的退出方式保障参与方的利益，是方案设计的重点和难点之一。

**6**  
审批难度。市场化债转股项目审批流程及风险和常规信贷审批业务差别较大，审批流程可能较长。

**7**  
需平衡多方利益。企业金融债务重组及债转股往往牵涉面广，涉及的利益关系复杂，需大量的沟通协调工作。债转股定价、投资人保护机制、退出方式等条款在各方的谈判过程中均需平衡多方利益，是方案落地实施的关键因素之一。

## 5. 市场化债转股的积极效果

市场化债转股是一项一举多得的举措，是稳增长、促改革、调结构、防风险的重要结合点，主要体现在以下几个方面：

- 1 • 优化被转股企业的债务结构。通过债转股，企业能够获取低成本的资金，大幅缓解财务压力，同时有效降低企业资产负债率，使企业的债务结构得以优化，促进企业健康发展。
- 2 • 促进宏观产业结构调整。债转股将市场化行为与国家政策导向有效结合，将进一步出清僵尸企业，推动宏观产业结构升级调整，实现经济高质量发展。
- 3 • 提升企业经济效益。债转股推动企业重组，使企业聚焦主业，剥离低效资产，同时通过引入外部投资人，优化企业股权结构，从而完善企业营运和管理机制，从根本上提高公司治理水平和盈利能力。
- 4 • 降低债权损失风险。拟债转股的企业可能存在一定的流动性风险和资金压力，甚至债务违约的风险，债转股通过优化企业的债务结构，提升经营效益，降低债权人进一步损失的风险。

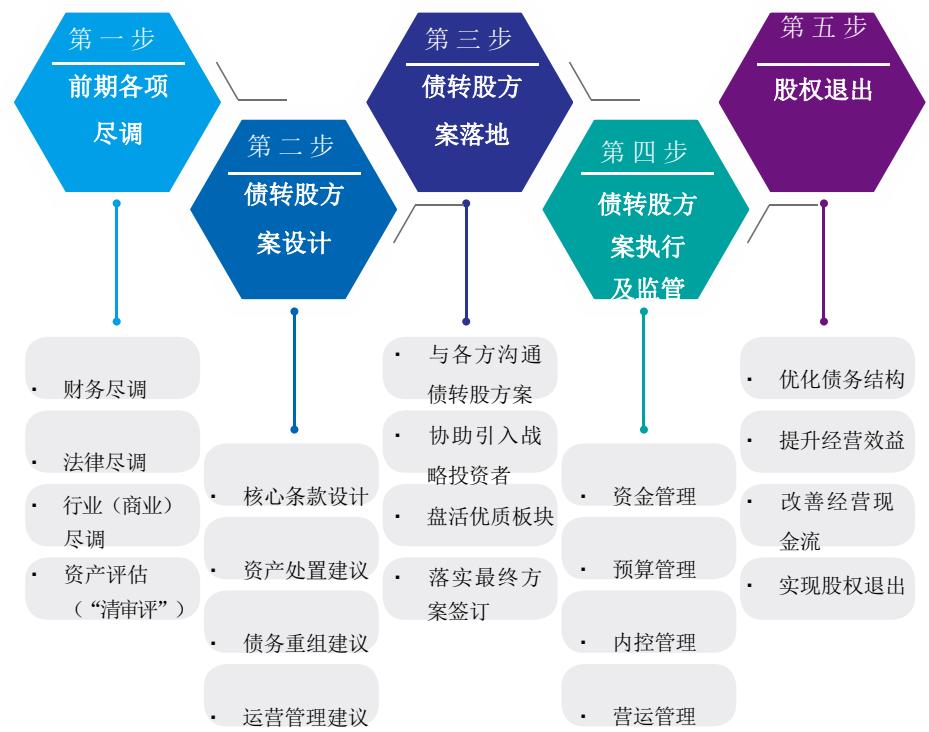




## 二、债转股尽职调查实务及常见问题

### 1. 企业债转股项目工作流程

企业债转股工作流程主要分五步走：



### 2. 债转股财务尽职调查概览

债转股尽职调查主要包括财务尽调、法律尽调、行业尽职调查及资产评估，是解决各方信息不对称的重要手段之一，为下一步制定债转股方案打下坚实的基础，债转股财务尽职调查主要包括以下三个方面：



不同于普通的财务尽职调查，债转股财务尽职调查更着重从目标企业的经营及业务方面分析资产质量、负债结构及盈利能力，分析结果更注重服务于债转股方案的制定。

### 三、债转股方案的设计及实施

#### 1. 企业风险化解思路

当企业面临债务、经营、投资和政策等风险时，通常可考虑通过以下四个阶段进行全面分析和方案设计：

- 资产分析：**开展全面的资产尽调工作，主要侧重于摸清各业务板块的资产质量、权属、抵质押及查封等情况，同时需识别核心资产分析其价值和盈利能力；识别低效冗余资产，分析其变现能力及重组价值。
- 负债分析：**厘清各板块债务主体、担保责任、抵质押条件及偿债优先级并按照不同的维度（金融 / 非金融、高息 / 低息等）进行分类和分析，并分析企业短期和长期的资金缺口。
- 恢复企业运营能力：**通过债转股获取低成本的资金，弥补企业运营资金缺口，解决流动性危机，同时优化各板块债务结构，降低企业资产负债率水平，增强企业的再融资能力。
- 提升企业价值：**债转股通过引入外部战略投资者优化企业股权结构，促使企业建立现代企业管理制度，引入市场化激励机制，增强其盈利和运营能力。

#### 2. 债转股方案的实践要点

针对上文提及的市场化债转股落地过程中的主要难点，我们认为应该着重关注以下几个方面：

- 1 关于转股定价，可通过聘请各方认可的独立第三方中介机构对企业估值展开公允的评估，同时参考同行业二级市场交易价格、竞争性市场报价或其他公允价格，拟定各方均认可的转股定价。
- 2 关于降低企业风险，可通过聘请各方认可的独立第三方中介机构对企业经营、财务状况展开全面的尽职调查工作，深度挖掘企业流动性问题的根本原因，同时通过企业管理改革，结合第三方监管，防止企业在重组及债转股期间因类似问题再次陷入危机。
- 3 关于实施路径，企业债转股可能采取的路径包括以股抵债、入股还债、收债转股、认购可转债及设立债转股专项基金等，充分利用政策支持丰富银行参与债转股的方式。

- 关于股权退出机制，可通过设计多种退出方式并举最大程度保护投资人利益，同时结合企业资产重组、债务重组等方式，全方位提升企业健康发展的能力，增强实施机构信心。
- 关于平衡多方利益，需在各方充分沟通协调的基础上，发挥债权人委员会的主体作用形成支持重组及债转股的多方合力。以市场化、法制化为原则，充分争取各方支持。

#### 四、重组及债转股方案的执行及监管

##### 1. 重组及债转股方案实施阶段面临的风险以及财务监管的必要性

- 1 降低资产转移 / 贬损风险：财务监管可有效防范企业的资产处置风险，同时预警资产贬损，及时采取措施保护投资人利益。
- 2 降低公司治理风险：重组企业若缺乏严格的公司治理制度以及合格的执行人员，企业在运营、财务以及资产管理过程中或会存在决策失误的风险。财务监管是对企业公司治理的有效补充和完善，使企业在重组及债转股阶段的运作更加规范。
- 3 降低信息披露风险：重组企业若缺乏有效的信息披露机制，或不能向债权人进行及时的信息传递工作，增加债权人的决策难度。具有公信力第三方对重组企业实施财务监管并实时披露最新状况，可加强债权人、投资人对企业的信心。
- 4 降低利益冲突风险：债务人、抵押债权人、非抵押债权人、股东以及监管机构等利益相关方的利益诉求往往存在不一致。通过财务监管，平衡各方利益，监督企业严格按照重组及债转股方案执行。
- 5 降低人员 / 技术流失风险：企业债转股后面临企业文化、公司治理制度等变化，可能导致核心员工离职，或将造成技术流失。第三方独立监管及重组后整合可及时预警投资人采取预防或补救措施。



## 2. 债转股监管基本工作思路



债转股落地过程中的监管仍需多方积极配合，为债转股方案落地保驾护航，是整体方案设计中不可缺少的重要一环。

市场化债转股需充分利用配套政策支持，设计合理、平衡、可操作性强的债转股方案，结合资产、债务重组及监管，从根本上优化企业的债务及股权结构，从长远上提升企业经营管理水平，实现多方共赢的局面。





# 巴塞尔 III 最终方案 对银行业带来机遇 和挑战



撰稿人 曹劲  
风险管理咨询合伙人

巴塞尔银行监管委员会（BCBS）于 2017 年 12 月发布了《巴塞尔 III：后危机改革的最终方案》，于 2019 年 1 月出台了新的《市场风险最低资本要求》文件，并于 4 月份在官网开辟了“巴塞尔框架”专栏，完整呈现了包括第一支柱三大风险计量、杠杆率、流动性、大额风险暴露、非中央结算衍生品保证金要求、第二支柱监管评估及第三支柱披露等 14 项监管规则的国际监管新框架。

国际监管规则更新是国内相应本地化规制改革的前驱，必将对中国银行业的经营和风险管理产生深远影响。中国银保监会于 2019 年 4 月 17 日召集部分大中型银行举办“巴 III 最终版同业研讨会”，专题部署了本地化巴 III 最终方案规制及落地实施工作。

对银行业带来的机遇，在于为银行提供外部压力和方法论借鉴，来全面审视风险管理架构的合理性和精细化程度，结合本行实际优化数据基础，提升风险管理水平，促进风险为本的资产和收益结构优化，增强业务发展竞争力；同时为部分银行在 2014 年首批监管已核准 6 家银行的基础上按照分类指导原则在未来提交资本计量高级方法核准申请并获得评估提供了新的契机。

相应的挑战主要体现在风险计量方法论的路径选择和实施规划、风险治理结构和政策制度体系的梳理和完善、数据 IT 系统特别是风险加权资产（RWA）系统数据源及计算规则的调整改造、成本和人力资源与规模和业务复杂程度的匹配性控制等四个方面。银行业应根据自身实际情况做好绸缪，以便在中国本地化监管规则出台之后从容应对。

## 2019年4月17日银保监会巴III最终版行业研讨会

银保监会：巴III最终版实施小组  
组长：王兆星（副主席）

法规部牵头

主管领导主持

国际监管政策处具体负责

负责人上海调研；  
建立队伍

人民银行宏观审慎局

成立实施小组秘书处：抽调银行技术专家现场工作；  
部分银行：申报技术专家人员库名单；  
参会银行：工农中交；招行、中信、光大、浦发、民生、平安、华夏。（风险部/资负部）  
地方银保监局：调研-队伍建设

### 初步拟定三个工作阶段：

2019.Q2~2020:

完成法规制定（起草）

2021:

征求意见→发文

2022.01.01:

主要银行正式实施

### 七大块内容：

- ◆ 1 信用风险
- ◆ 2 市场风险
- ◆ 3 操作风险
- ◆ 4 监督检查
- ◆ 5 信息披露
- ◆ 6 资本
- ◆ 7 其他专项

### 介绍实施情况

#### 1. 影响

- (1) 大部分银行资本节约
- (2) 金融机构资本计提比例上升
- (3) 市场风险，复杂度大幅提升

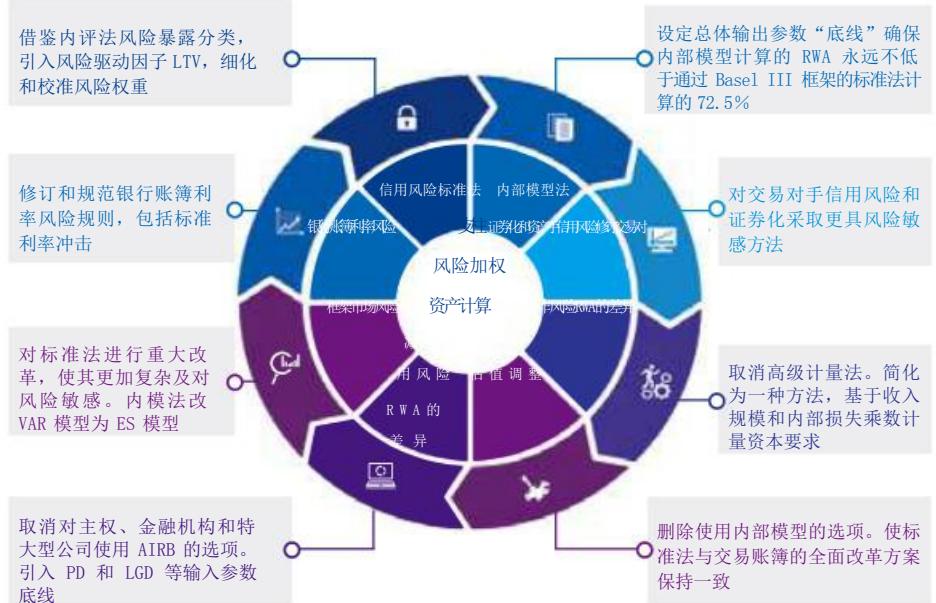
#### 2. 国有大行：

- (1) 已启动。工农中建，方案经董事会批准，部分项目实施；交行：CCR、IRRBB实施；
- (2) 股份制银行：尚未采取实质行动

#### 3. 同业意见：

- (1) 法规出台前监管支持、指引
- (2) 统筹考虑内评法验收、实施
- (3) 监管要求考虑银行准备时间
- (4) 普惠金融、并表管理、非银监管

#### 4. 要求：成本、人员、系统压力；倒排时间表





# 商业银行 财务摘要

# 03 —

































# 毕马威

## 毕马威专业的金融服务

毕马威是一个由专业服务成员所组成的全球网络。成员所遍布全球153个国家和地区，拥有专业人员207,000名，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威独立成员所网络中的成员与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联。毕马威各成员所在法律上均属独立及分设的法人。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准合资开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

毕马威中国在二十一个城市设有二十三家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。



# 术语 缩写 汇编

## 机构名称

[央行](#)-中国人民银行  
[原中国保监会](#)-原中国保险监督管理委员会  
[证监会](#)-中国证券监督管理委员会  
[中国工商银行](#)-中国工商银行股份有限公司  
[中国建设银行](#)-中国建设银行股份有限公司  
[中国农业银行](#)-中国农业银行股份有限公司  
[中国银行](#)-中国银行股份有限公司  
[交通银行](#)-交通银行股份有限公司  
[邮储银行](#)-中国邮政储蓄银行股份有限公司  
[招商银行](#)-招商银行股份有限公司  
[兴业银行](#)-兴业银行股份有限公司  
[浦发银行](#)-上海浦东发展银行股份有限公司  
[中信银行](#)-中信银行股份有限公司  
[民生银行](#)-中国民生银行股份有限公司  
[光大银行](#)-中国光大银行股份有限公司  
[平安银行](#)-平安银行股份有限公司  
[华夏银行](#)-华夏银行股份有限公司  
[广发银行](#)-广发银行股份有限公司

## 一般术语

[ABS](#)-资产支持证券化  
[API](#)-应用程序编程接口  
[SDK](#)-软件开发工具包  
[IPO](#)-首次公开募股  
[PMO](#)-项目管理

[浙商银行](#)-浙商银行股份有限公司  
[宁波银行](#)-宁波银行股份有限公司  
[渤海银行](#)-渤海银行股份有限公司  
[杭州银行](#)-杭州银行股份有限公司  
[广州农商行](#)-广州农村商业银行股份有限公司  
[中原银行](#)-中原银行股份有限公司  
[贵阳银行](#)-贵阳银行股份有限公司  
[汇丰银行](#)-汇丰银行（中国）有限公司  
[郑州银行](#)-郑州银行股份有限公司  
[中信集团](#)-中国中信集团有限公司  
[恒丰银行](#)-恒丰银行股份有限公司  
[张家港银行](#)-江苏张家港农村商业银行股份有限公司  
[蚂蚁金服](#)-蚂蚁金融服务集团  
[建信理财](#)-建信理财有限责任公司  
[工银理财](#)-工银理财有限责任公司  
[交银理财](#)-交银理财有限责任公司  
[中银理财](#)-中银理财有限责任公司

[AIRB](#)-高级内部评级法  
[PD](#)-违约概率  
[LGD](#)-预期损失率  
[VAR模型](#)-风险价值模型  
[ES模型](#)-期望损失模型



# 联系我们

毕马威中国在二十一个城市设有二十三家办事机构，合伙人及员工约12,000名，分布在北京、长沙、成都、重庆、佛山、福州、广州、海口、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、武汉、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。毕马威以统一的经营方式来管理中国的业务，以确保我们能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

我们金融服务小组会聚了审计、税务和咨询服务的合伙人，并与毕马威专业服务网络的其他成员所紧密联系。

如果您希望进一步了解我们的服务，请与下列金融服务合伙人联系。

<b>李世民(Simon Gleave)</b> 毕马威亚太区金融服务业主管合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7007 邮箱 : simon.gleave@kpmg.com	<b>张楚东</b> 毕马威中国华东及华西区咨询主管合伙人 电话 :+86 (21) 2212 2705 邮箱 : tony.cheung@kpmg.com	<b>马绍辉(Paul McSheaffrey)</b> 香港银行业与资本市场主管合伙人 电话 :+852 2978 8236 邮箱 : paul.mcsheaffrey@kpmg.com
<b>陈少东</b> 中国金融服务业审计主管合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7014 邮箱 : thomas.chan@kpmg.com	<b>刘建刚</b> 管理咨询服务主管合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3626 邮箱 : reynold.jg.liu@kpmg.com	<b>唐培新(Simon Topping)</b> 监管事务咨询合伙人 电话 :+852 2826 7283 邮箱 : simon.topping@kpmg.com
<b>史剑</b> 中国银行业主管合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7112 邮箱 : sam.shi@kpmg.com	<b>石海云</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (21) 2212 2261 邮箱 : kenny.shi@kpmg.com	<b>查玮亮(Egidio Zarrella)</b> 客户服务与创新事务主管合伙人 电话 :+852 2847 5197 邮箱 : egidio.zarrella@kpmg.com
<b>宋晨阳</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7015 邮箱 : christine.song@kpmg.com	<b>陈思杰</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (21) 2212 2424 邮箱 : james.chen@kpmg.com	<b>方海云</b> 金融服务业合伙人 电话 :+852 2978 8953 邮箱 : terence.fong@kpmg.com
<b>金乃雯</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7012 邮箱 : ellen.jin@kpmg.com	<b>黄灏</b> 信息技术咨询合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3644 邮箱 : harry.huang@kpmg.com	<b>黄宝珊</b> 金融服务业合伙人 电话 :+852 2978 8172 邮箱 : rita.wong@kpmg.com
<b>李砾</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7114 邮箱 : raymond.li@kpmg.com	<b>李建维</b> 管理咨询合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3676 邮箱 : frank.jw.li@kpmg.com	<b>李嘉林</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (755) 2547 1218 邮箱 : ivan.li@kpmg.com
<b>梁达明</b> 中国审计首席运营官金融服务合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7108 邮箱 : banny.leung@kpmg.com	<b>郑嵘</b> 管理咨询合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3270 邮箱 : rong.zheng@kpmg.com	<b>蔡正轩</b> 金融服务业合伙人 电话 :+86 (20) 3813 8883 邮箱 : larry.choi@kpmg.com
<b>吴福昌</b> 交易服务合伙人 电话 :+86 (10) 8508 7090 邮箱 : louis.ng@kpmg.com	<b>何巍烨</b> 重组咨询服务合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3540 邮箱 : stan.he@kpmg.com	<b>曹劲</b> 风险管理咨询合伙人 电话 :+86 (755) 2547 3428 邮箱 : jin.cao@kpmg.com
<b>卢奕</b> 中国税务主管合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3421 邮箱 : lewis.lu@kpmg.com	<b>刘绍伦</b> 管理咨询总监 电话 :+86 (10) 8508 5375 邮箱 : as.liu@kpmg.com	<b>温胜利</b> 风险管理咨询总监 电话 :+86 (755) 2547 4623 邮箱 : victor.wen@kpmg.com
<b>葛乾达</b> 税务合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3083 邮箱 : chris.ge@kpmg.com	<b>柳晓光</b> 信息技术咨询总监 电话 :+86 (21) 2212 3352 邮箱 : silvester.liu@kpmg.com	<b>周郁</b> 反洗钱和经济制裁合规服务合伙人 电话 :+86 (21) 2212 3289 邮箱 : c.y.zhou@kpmg.com



**生意难做**  
**如何营销、增长、变现！**

