

砥砺前行 智启新章  
2019-2020中国银行业  
发展回顾与展望



因我不同  
成就不凡  
始于1845



# 引言

本报告涵盖了2019年经济及金融形势概览、2019年大型上市银行业绩分析、2019年行业热点话题探讨以及2020年经济和银行业发展展望几个部

分，旨在通过分析境内6家大型商业银行2019年财务业绩，梳理并观察其业务发展情况、经营模式及监管环境变化，展望中国银行业未来发展的趋势。

考虑到6家大型商业银行在全球银行业地位重要，我们分析过程中亦选取了6家境外全球系统重要性银行进行对标分析，这些全球系统重要性银行均为《银行家》2019年排名前十的非中资银行，境内外12家银行列示如下：

**表1：6家境内大型商业银行（以下简称“境内银行”）**

中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）	中国建设银行股份有限公司（“建设银行”）
中国农业银行股份有限公司（“农业银行”）	中国银行股份有限公司（“中国银行”）
中国邮政储蓄银行股份有限公司（“邮储银行”）	交通银行股份有限公司（“交通银行”）

**表2：6家境外全球系统重要性银行（以下简称“境外银行”）**

摩根大通集团（“摩根大通”）	美国银行（“美国银行”）
美国富国银行（“富国银行”）	花旗集团（“花旗银行”）
汇丰控股（“汇丰银行”）	日本三菱东京日联银行股份有限公司（“三菱日联”）

除特别注明外，本报告的数字资料均来源于上述银行公布的年度报告。境外银行资产负债表数据按照各年年末汇率折算、利润表数据按照各年平均汇率折算。其中，三菱日联2019财年为2018年4月1日至2019年3月31日。除了特殊说明外，本刊列示的平均指标均为样本的加权平均指标。

A crystal ball is positioned in the center of the frame, resting on a surface covered with US dollar bills. The bills are slightly out of focus, with the '20' and '100' denominations visible. The crystal ball reflects the surrounding environment, including the bills and the light source. The overall color palette is cool, with blues and greys dominating the scene.

# 1. 2019年经济和金融 形势回顾

### 中国经济历经周期性和结构性双重挑战

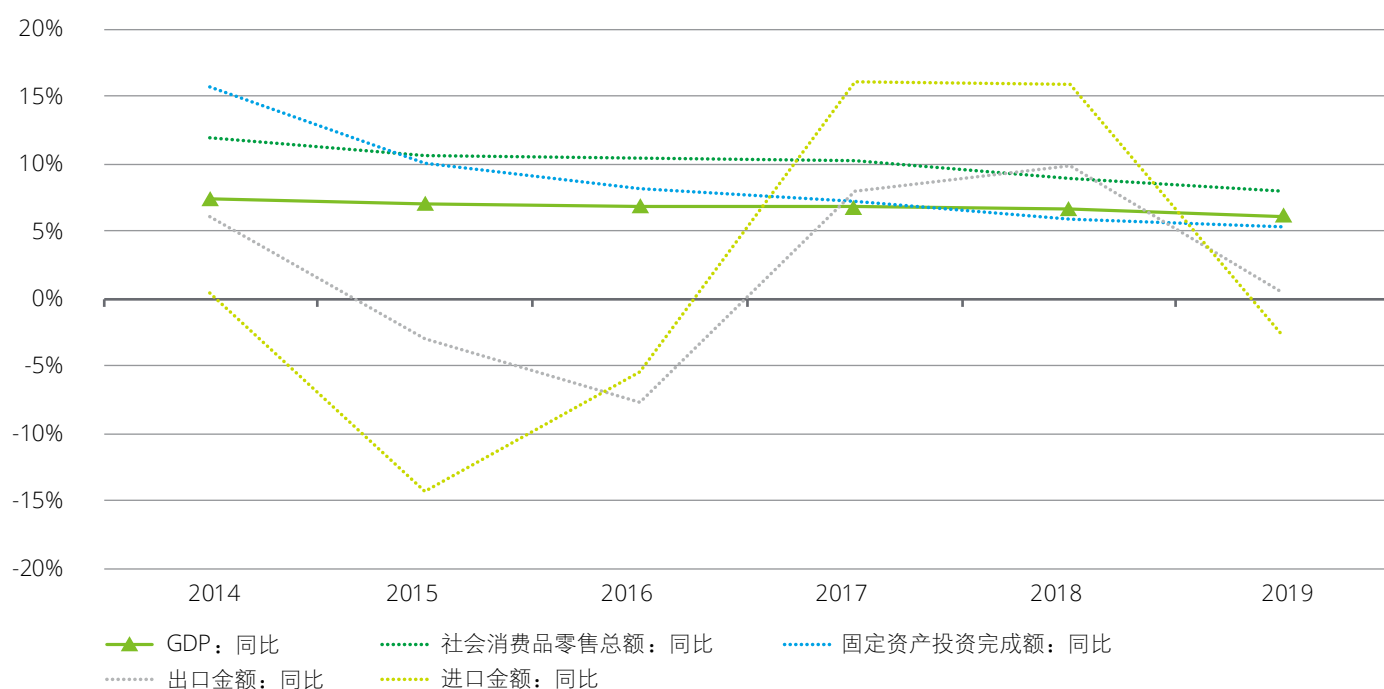
2019年中国经济历经周期性减速和结构性减速双重因素叠加。从全年数据来看，GDP累计增速放缓至6.1%。消费略有回落，社会消费品零售总额累计增长8.0%，主要受汽车市场疲软拖累（汽车

类零售额累计下降0.8%，汽车整车制造企业的汽车销量则累计下滑8.2%）。投资方面，受制造业和基建投资不振影响，固定资产投资完成额累计仅增长5.4%，而房地产投资却高于预期，实现9.9%的增长。外贸方面，受中美贸易争端影响，国内出

口和进口分别累计变动0.51%和-2.72%，其中对美出口和进口分别累计减少12.5%和20.9%。贸易争端带来的市场情绪波动使全年人民币对美元平均汇率较上年贬值4.1%，这也部分抵消了美国的关税冲击，并释放了流动性。

图1：中国经济增速表现

单位：%



数据来源：国家统计局

### 降准降息，量价齐动

2019年，应对经济下行压力，央行降准（量）和降息（价）操作，推动市场利率下行，降低企业融资成本，资金价格降低对银行息差带来一定影响，但是量价齐动营造了整体相对充裕的流动性环境，并且支持银行发行永续债补充资本，有利于提高银行信贷投放能力。

在“数量”的方面：央行连续下调金融机构存款准备金率，由2018年末中小存款金融机构和大型存款金融机构的存款准备金率分别从14.50%和12.50%降至2019年13.00%和11.00%（并且2020年1月继续降准），为银行体系注入中长期流动性；在“价格”方面，2019年贷款市场报价利率（LPR）形成机制改革，疏

通货币政策传导，2019年末一年期LPR较改革前下降16个基点。并且存量浮动利率贷款“换锚”LPR，打破贷款利率下限，降低企业融资成本。根据央行数据，2019年5家大型银行普惠型小微企业贷款增长超过55%，超过原定30%以上的政策目标，新发放普惠型小微企业贷款综合融资成本下降超过1个百分点。



图2：央行连续降准 (%)

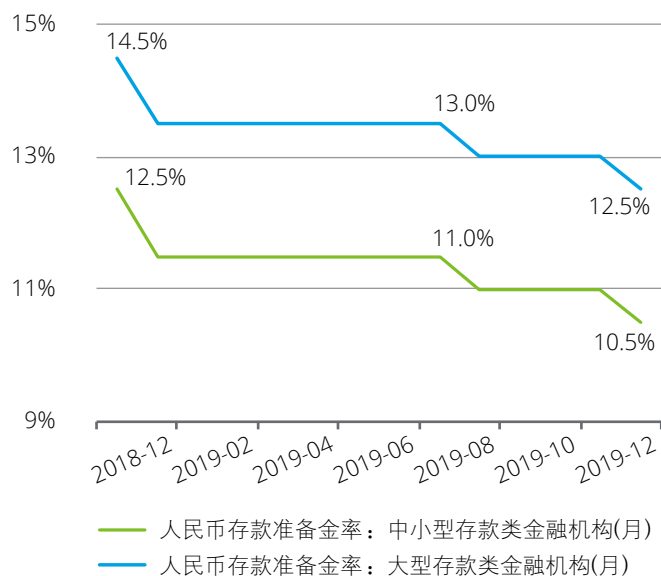
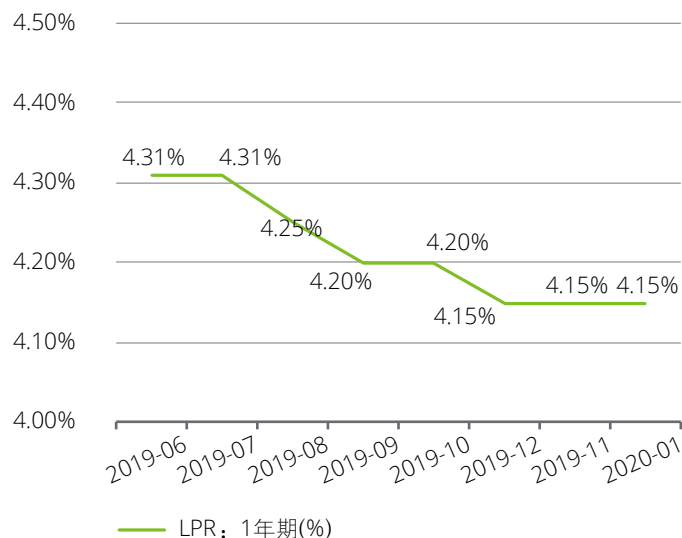


图3：贷款市场报价利率LPR持续下行



数据来源：中国人民银行

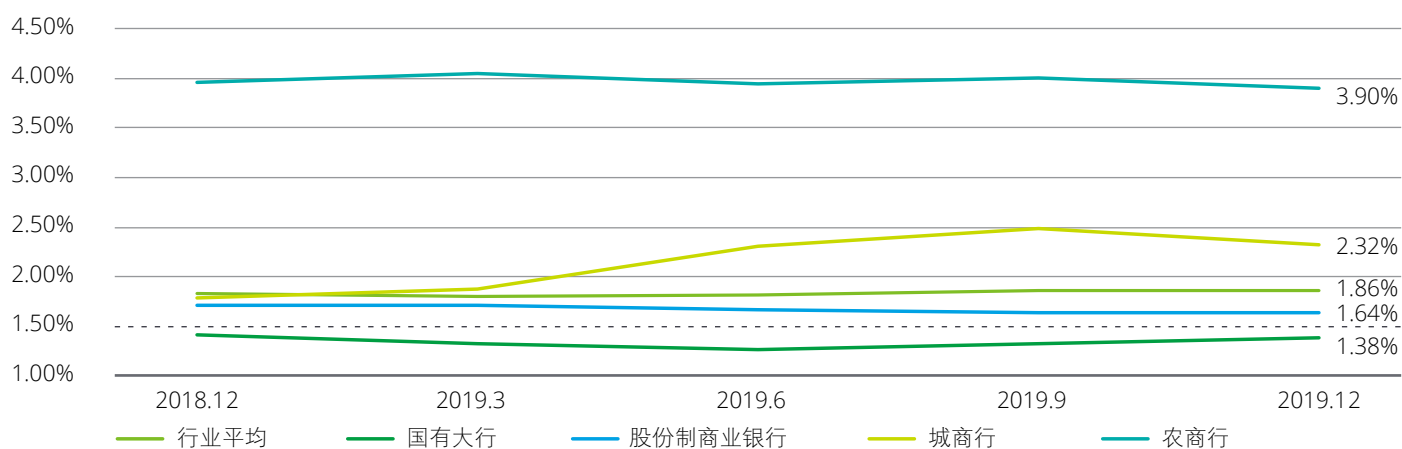
**城商行不良情况加剧**

防范化解金融风险，仍然是近期和未来一段时间的重点监管重点。银保监会数据显示，2019年全年共处置不良贷款约2万亿元，三年来影子银行规模较历史峰值压降16万亿元。

2019年末，商业银行不良贷款余额2.41万亿，不良贷款率1.86%，较2018年末增长0.3个百分点，“双升”趋势持续。不良率持续升高与银保监会将逾期90天以上贷款全部纳入不良资产管理有一定关系，但亦直接反映了当前债务风险依然严峻。

虽然行业不良率整体升高，但国有大行、股份制银行与农商行的不良率较2018年底均有所回落，唯城商行不良贷款率持续攀升，二季度末首次破“2”，三季度达到高点2.48%，表明供给侧结构性改革深化，高风险城商行的风险正在加快出清。

图4：2019年商业银行不良贷款率 (%)



数据来源：中国银保监会

**对外开放进一步扩大**

根据央行信息，2019年，金融系统对外宣布了银行、证券、保险、征信、评级、支付、金融市场等领域约30多条开放措施，明确将取消证券、基金、期

货、人身险的外资持股比例时间提前至2020年。

除了金融行业的外资股比例限制放开之外，债券市场开放有助于推动中国直接

融资发展。截至2019年末，境外机构投资者在银行间债券市场持债规模约人民币2.2万亿元，较2018年末增长27%。

**表3：2019年主要领域金融开放措施**

金融领域	重点措施列举
各子行业	<p>2019年7月，发布11条金融业扩大开放措施，放宽银行理财子公司、资产管理、保险、证券、基金、期货、评级等领域的准入条件或业务范围</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>推动金融机构在上海开展资产管理业务，吸引具有国际竞争力和行业影响力的外资金金融机构在上海展业</li> <li>目前，外资控股的野村证券、摩根大通证券、法国东方汇理与中银理财合资的首家外资控股理财公司等已在上海设立</li> </ul>
债券市场	<ul style="list-style-type: none"> <li>允许外资机构获得银行间债券市场A类主承销牌照</li> <li>支持标普中国正式进入银行间市场对各类债券开展评级业务</li> </ul>
外汇/资本项目	<ul style="list-style-type: none"> <li>取消合格境外投资者投资额度限制（QFII/RQFII）</li> <li>取消人民币合格境外机构投资者（RQFII）试点国家和地区限制</li> </ul>

数据来源：人民银行

**金融科技顶层规划出台**

《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》（银发[2019]209号文）出台，要求到2021年，建立健全我国金融科技发展的“四梁八柱”，以“创新、安全、普惠、开放”为基本原则，进一步增强金融业科技应用能力，实现金融与科技深度融合、协调发展。

北京、上海、广东等十个省市启动金融科技应用试点，以提升金融服务实体经济能力，科技创新惠及民生为目标。北京市率

先开展金融科技创新监管试点，涉及国有商业银行、全国性股份制商业银行、大型城市商业银行、清算组织、支付机构、科技公司等机构10家，聚焦物联网、大数据、人工智能、区块链、API等技术，涵盖数字金融等应用场景。

**金控公司合规管理启航**

金融控股（“金控”）公司监管是继影子银行、资产管理、互联网金融之后的监管重点，2019年7月，《金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）》

（《办法》）出台，中国金融业混业经营合规管理启航。

《办法》以并表监管为基础，对金融控股公司的资本、行为及风险进行全面、持续、穿透监管，例如强调对股权和资金等的穿透监管，准确识别实际控制人和最终受益人，防止隐匿真实的控制关系；穿透核查资金来源真实性，包括投资金融控股公司的资金来源，以及投资金融机构的资金来源，防止虚假注资、循环注资。

**作者****许思涛**

德勤中国首席经济学家

德勤研究负责人 合伙人

电话：+86 10 8512 5601

电子邮件：sxu@deloitte.com.cn

**周菲**

德勤研究

金融服务行业 经理

电话：+86 10 8512 5843

电子邮件：annizhou@deloitte.com.cn





## 2. 2019年大型上市 银行业绩分析



## 2.1 盈利能力分析

### 整体盈利情况稳中有升，拨备前利润增速放缓

2015-2019年，境内银行整体盈利情况稳中有升，保持增长韧性。具体来看，营业收入2016年出现负增长，2017-2019年平稳提升，增速维持在8%左右，营收能力稳健。随着内外部宏观环境变化，包括全球降息潮、强监管等影响，未来营业收入或将持续承压；拨备前利润增速与营业收入增速趋势接近，而2019年出现拐点，系近年来部分银行加大金融科技投入、员工成本上升等原因，导致业务及管理费上升

所致；归属于母公司股东的净利润相对平滑，2017-2019年增速维持在5%左右，2019年增速与拨备前利润增速差收窄，表明存量不良贷款风险逐步出清，不良贷款率下行，拨备覆盖率逐年夯实，拨备消耗利润影响程度下降。

从境内外银行比较来看，2019年境内外银行平均营业收入增速在8%左右，相对稳定；拨备前利润增速分化，本年境内外银行增速均下滑，系成本费用有所上升所致；归属于母公司股东的净利润增速差异较大，境外银行2019年增速迅速

回落，且出现负增长，境内银行维持在5%增速，体现了较强的盈余管理能力。

由于新冠病毒疫情在全球范围蔓延，部分行业、企业将受到影响，包括复工复产后疫情管控措施对国内中小企业的影响较大，全球供应链暂时性停滞以及外贸订单后继不振等。预计2020年不良贷款将有所增加，当年需计提减值损失金额上升，归属于母公司股东的净利润增速或将下降。

图5：盈利增速分析—境内银行

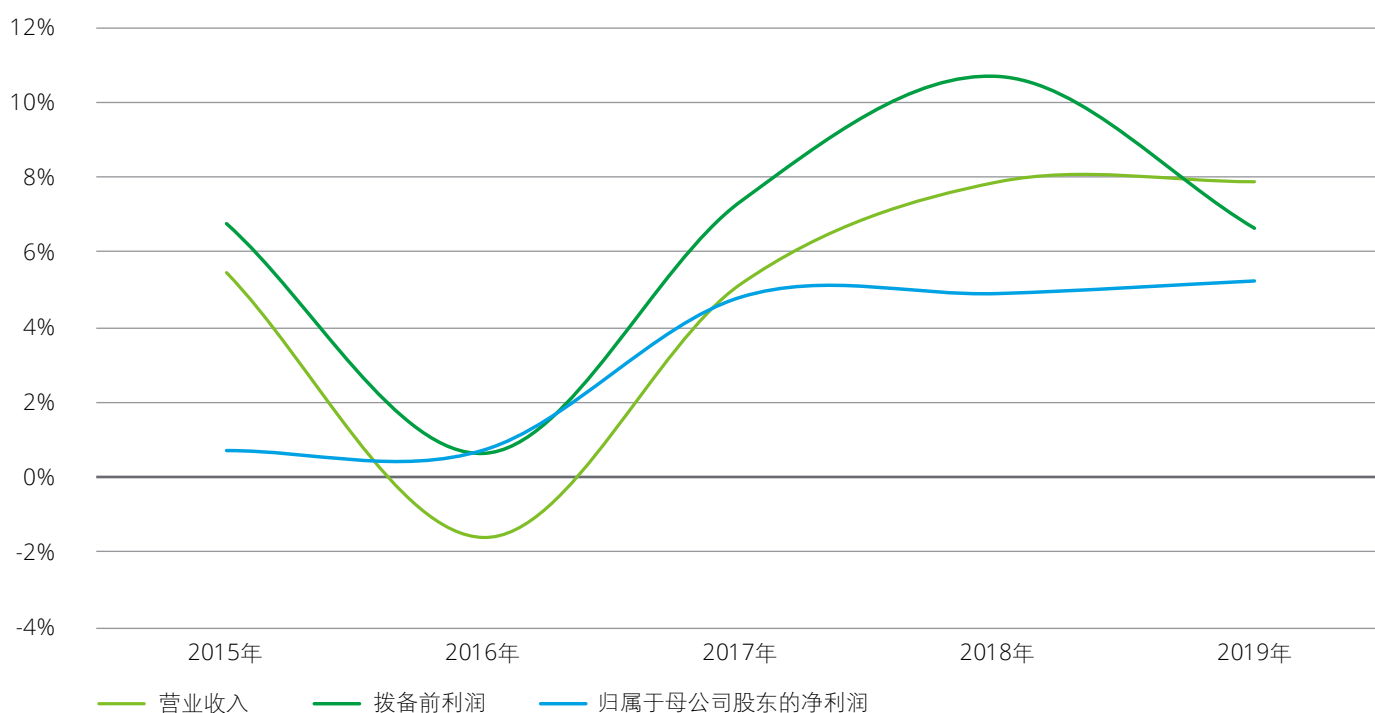
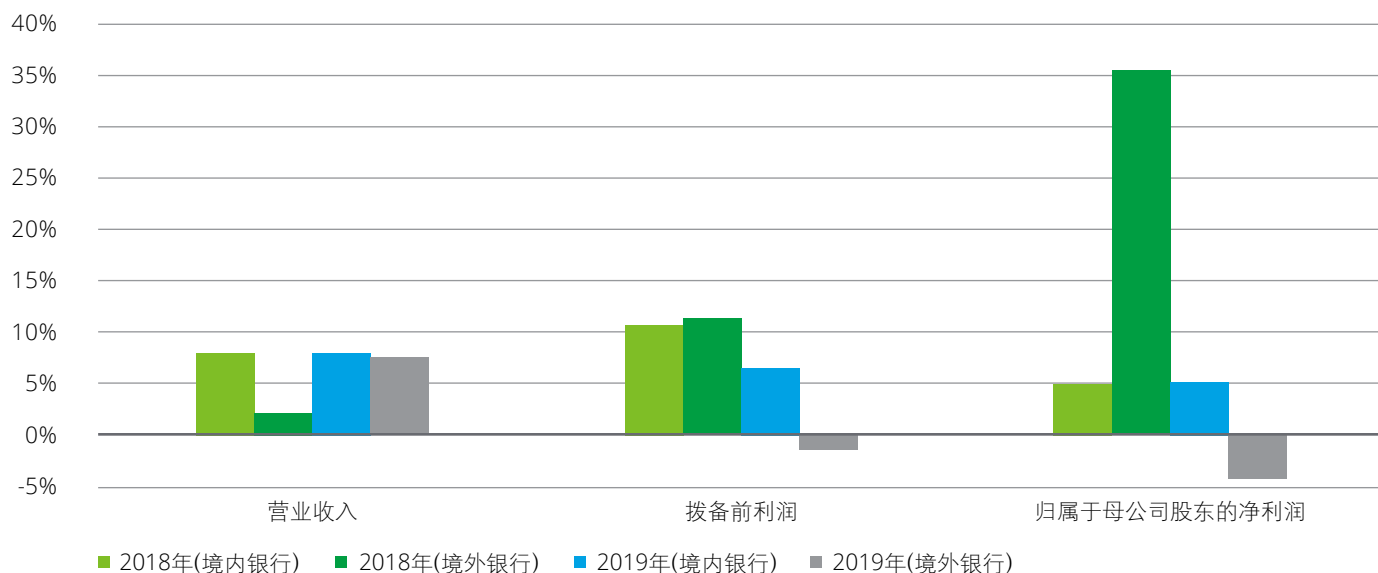


图6：盈利增速分析—境内外银行比较



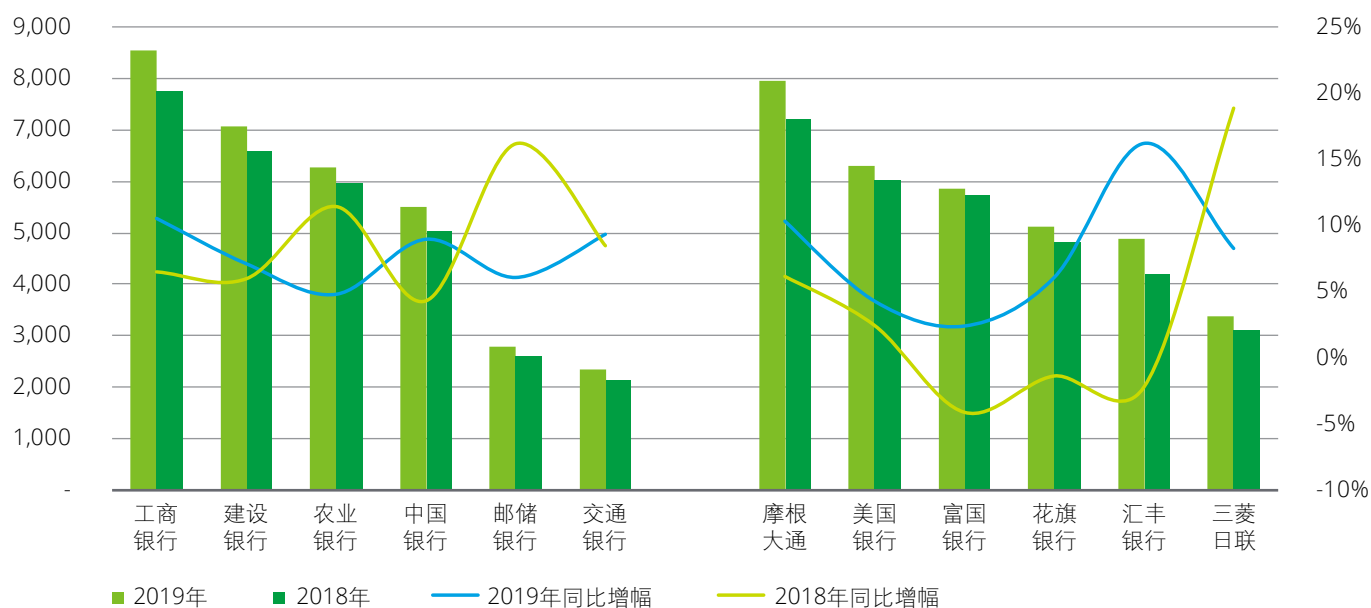
2019年，境内银行营业收入合计32,465亿元，较上年增加2,375亿元，增幅7.89%，与2018年增速持平。工商银行本年营业收入超过8,552亿元，增速较

快，且高于2018年增幅；部分银行增速显著回落，营收压力显现。境外银行营业收入合计33,496亿元，较年初增加2,369亿元，增速7.61%，整体增速上

升。三菱日联本年增速回落，汇丰银行增速止跌反弹明显。整体来看，境内外银行营业收入增速平稳，境外银行整体增速上行。

图7：营业收入

单位：人民币亿元

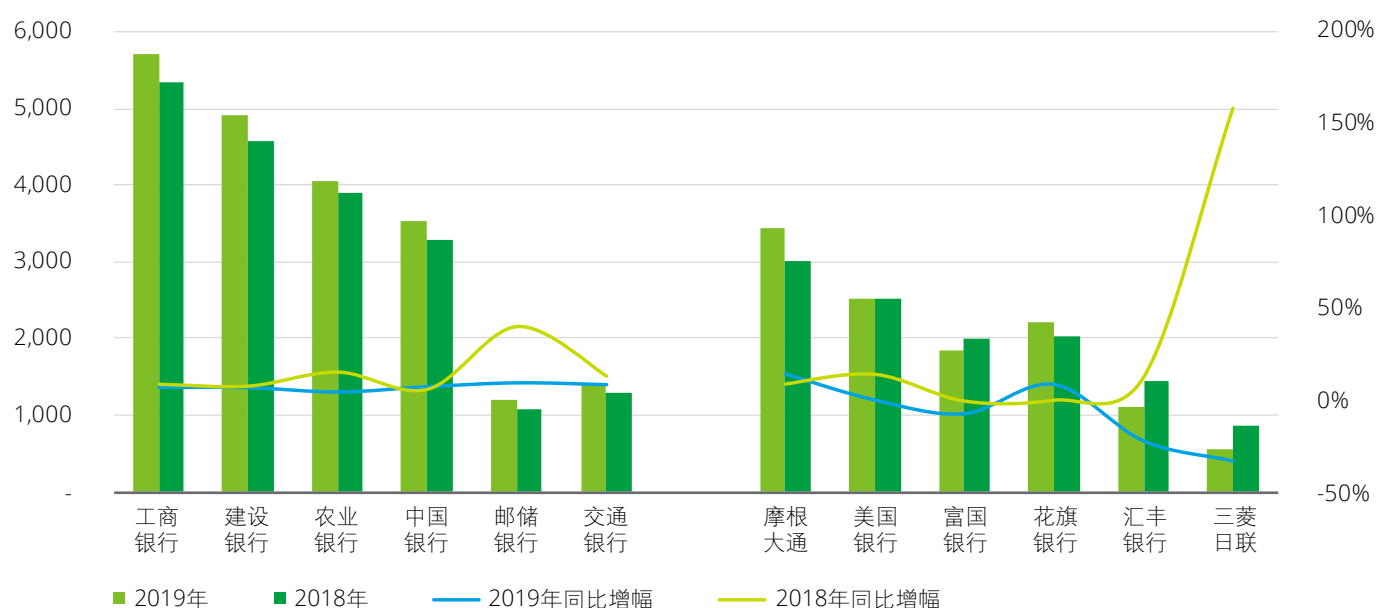


2019年，境内银行拨备前利润合计20,785亿元，较上年增加1,294亿元，同比增幅6.64%，增速较2018年放缓，主要系非减值损失支出增加。其中，农业银行、邮储银行本年增速回落，主要系营收压力增大所致，而工商银行、建

设银行加大金融科技投入，业务及管理费增加，导致拨备前利润增速下行。境外银行拨备前利润合计11,699亿元，较上年减少166亿元，多家银行呈现负增长，系成本费用增速上行所致。整体来看，工商银行拨备前利润突破5,000亿

元，建设银行、农业银行拨备前利润突破4,000亿元，而境外银行拨备前利润均在4,000亿元以下，结合境内外银行营业收入比较可知，境外银行员工薪酬等营运成本支出较高。

**图8：拨备前利润**  
单位：人民币亿元



2019年，境内银行归属于母公司股东的净利润合计11,167亿元，较上年增加555亿元，增速5.23%，增速提升33个基点，部分源于信用减值损失对利润正向贡献。境外银行归属于母公司股东的净利

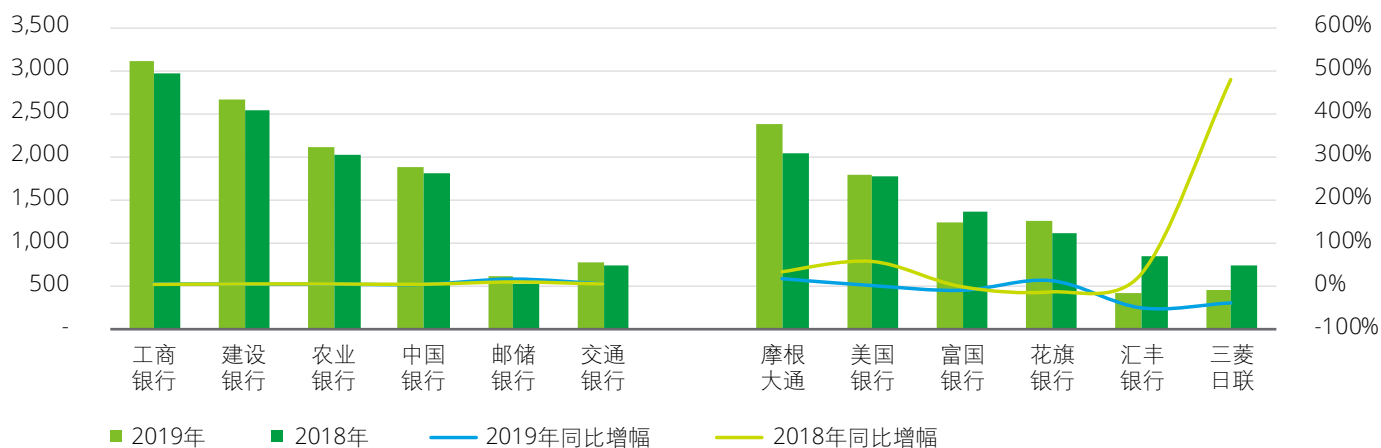
润合计7,534亿元，较上年减少328亿元，各家银行增速波动显著，部分银行出现负增长，富国银行连续两年归属于母公司股东的净利润下降，汇丰银行降幅最大，主要系商誉减值所致。整体来看，

工商银行本年突破3,000亿元，建设银行连续两年超过2,500亿元，境外银行均在2,500亿元以下，摩根大通连续两年维持两位数增速，2019年接近2,500亿元。



图9：归属于母公司股东的净利润

单位：人民币亿元



#### 境内银行人均营业收入较低，人均归属于母公司股东的净利润较高

2019年末，境内银行员工人数合计183万人，其中农业银行46万人、工商银行45万人，合计占比50%，本年农业银行继续减员增效，员工人数较年初减少9,680人；境外银行员工人数合计127万人，三菱日联11万人，其他银行均在23万人左右。

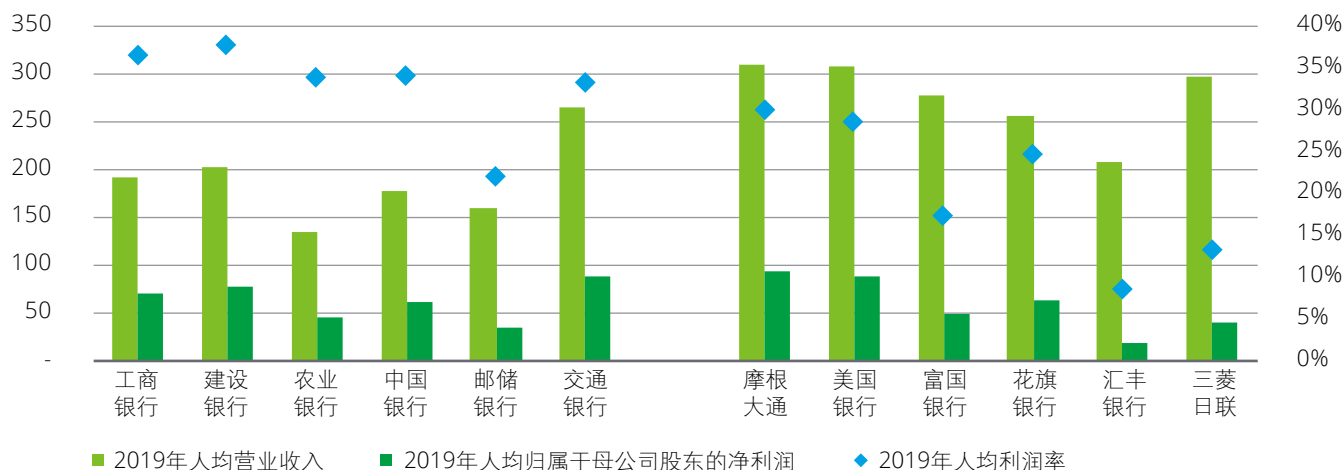
2019年，境内银行平均人均营业收入178万元、平均人均归属于母公司股东的

净利润61万元，平均人均利润率34%。具体来看，交通银行人均营收和利润指标在境内银行中最高，但人均归属于母公司股东的净利润与其他银行差异相对较小；邮储银行人均利润率22%，相对较低，其他银行人均利润率均在30%以上，工商银行、建设银行较高；境外银行平均人均营业收入267万元、平均人均归属于母公司股东的净利润59万元，平均人均利润率22%。具体来看，摩根大通、美国银行人均营业收入超过300

万元，人均归属于母公司股东的净利润超过85万元，同业领先。富国银行、汇丰银行、三菱日联人均利润率在20%以下，其中，富国银行员工人数为境外银行最高，达25万人，汇丰银行、三菱日联本年归属于母公司股东的净利润较低。整体来看，境内银行员工人数明显高于境外银行，导致人均营业收入指标较低，而较低的员工成本使得人均归属于母公司股东的净利润及人均利润率指标较优。

图10：人均盈利情况分析

单位：人民币亿元



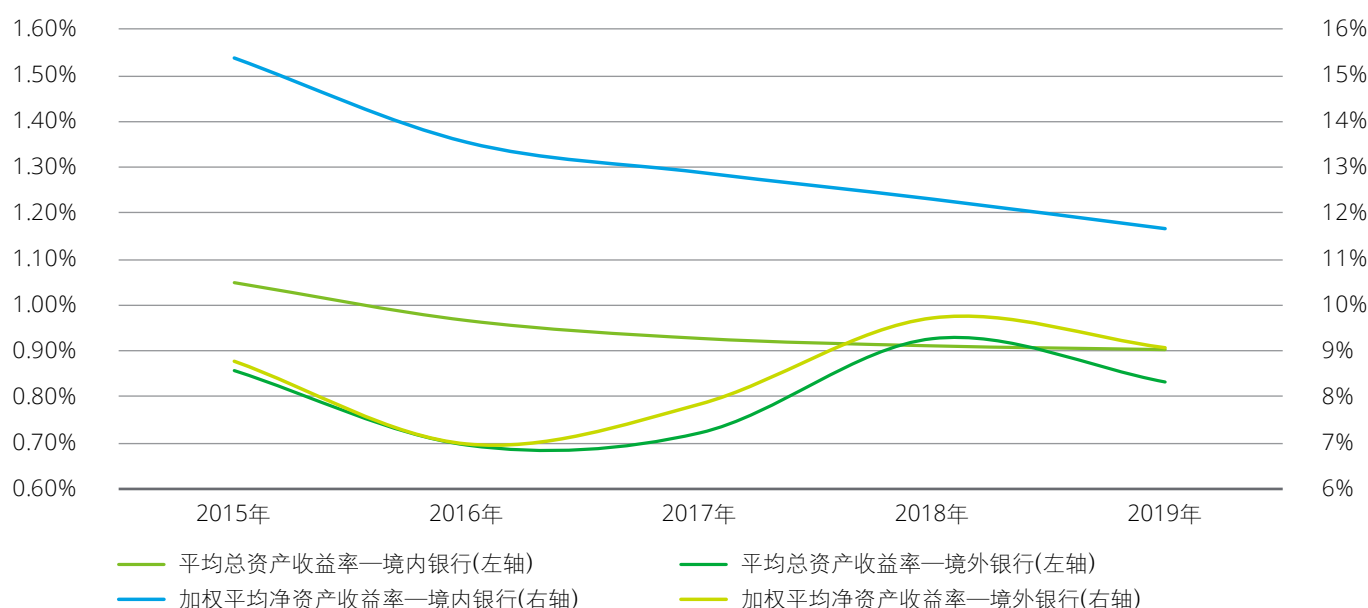
### 收益率指标整体下行，境内银行股价破净

2015-2019年，境内银行收益率指标整体下行。2016-2019年平均总资产收益率均低于1%，但下降幅度收窄，建设银行、邮储银行本年回升；加权平均净资产

收益率持续下行，农业银行、邮储银行逆势上升，但整体面临资本补充压力。境外银行收益率指标震荡波动，平均总资产收益率在0.8%徘徊，主要系汇丰银行、三菱日联5年均值在0.5%以下，花旗银行5年均值在1%以下，其他境外银

行在1%左右；加权平均净资产收益率在6%-10%区间内波动，但各家银行差异较大，摩根大通、富国银行5年均值在10%以上，美国银行、花旗银行在8%左右，汇丰银行、三菱日联在6%左右。

图11：收益率指标—境内外银行



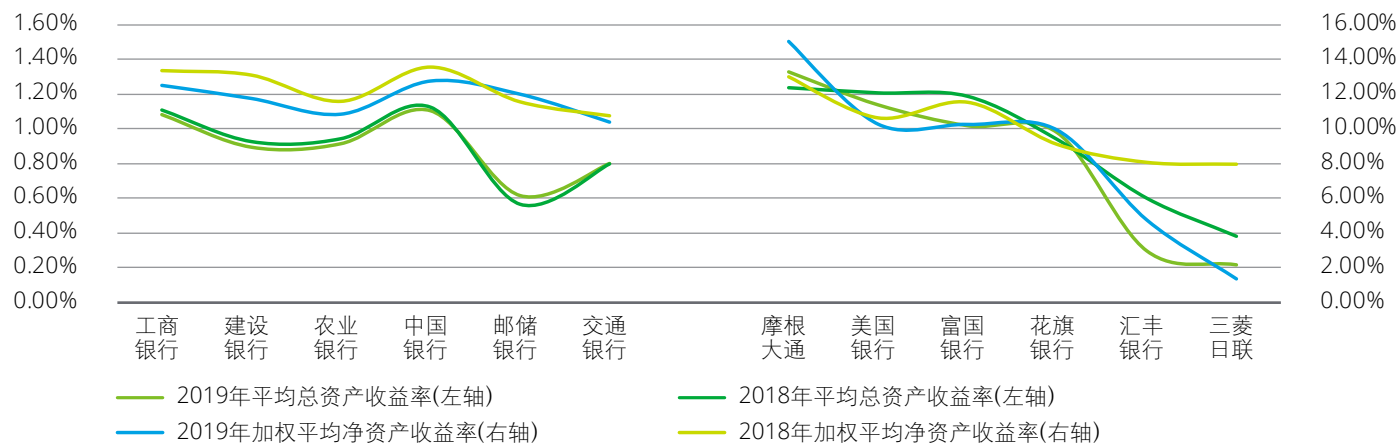
注：平均总资产收益率、加权平均净资产收益率均为境内银行、境外银行算数平均值。

2019年，境内银行平均总资产收益率算术平均数为0.90%，较年初微降1个基点；加权平均净资产收益率算术平均数为11.68%，较年初下降64个基点。其中邮储银行总资产收益率与加权平均净资产收益率偏离较大，主要系通过负债融资较多；境外银行总资产收益率算术平均数为0.83%，较年初下降10个基点，

系个别银行明显偏离均值所致；境外银行加权平均净资产收益率算术平均数为8.58%，较年初下降147个基点。整体来看，境内银行及摩根大通、美国银行、富国银行总资产收益率均在1%以上；除汇丰银行、三菱日联、花旗银行外，境内外银行加权平均净资产收益率均在10%以上，摩根大通本年加权平均净资产

收益率达15%；汇丰银行、三菱日联两项指标显著偏离。按照杜邦分析方法，境内银行权益乘数在12倍左右，境外银行除三菱日联外，平均权益乘数在10倍左右，可见境内外银行融资渠道存在差异，即境内银行以客户存款为压舱石，境外银行则结合权益工具发行获取资金。

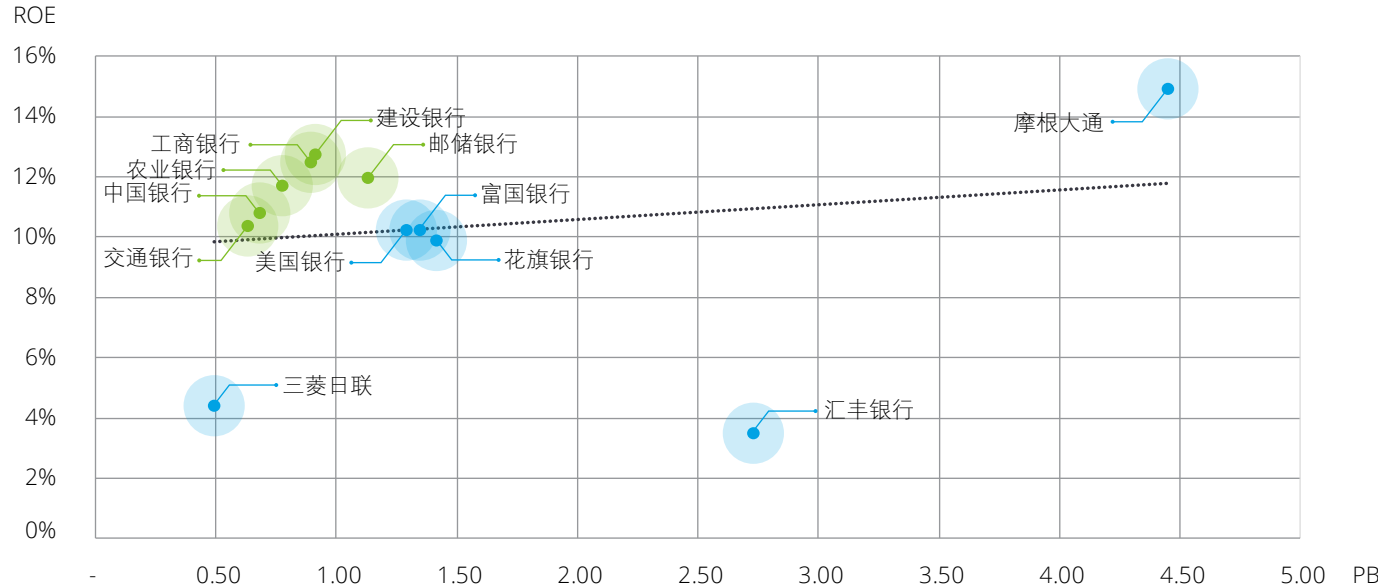
图12：收益率指标



注：平均总资产收益率、加权平均净资产收益率均为境内外银行算数平均数。

2019年，除邮储银行外，境内银行均处于“破净”状态，结合加权平均净资产收益率来看，境内银行估值普遍偏低。境外银行市净率分化明显，摩根大通远高于全球其他银行，汇丰银行次之，三菱日联为境内外银行最低。整体来看，境内银行估值相对统一，各银行股之间差异较小，一定程度上反映了境内银行经营同质化，而境外银行估值离散度显著，不同业务模式下的估值明显区分。因此，未来境内银行结合自身优势制定差异化的发展路径或将成为获取更高估值的出路。如近年来工商银行发力金融科技，未来将进一步助推其盈利能力，可能获得更多投资者的认可。

图13：市净率（PB）与加权平均净资产收益率（ROE）



注：图中虚线为境内外银行线性均值。



### 营业收入维持低速增长，收入结构将持续优化

2015-2019年，境内银行营业收入维持低速增长，2018-2019年增速维持在8%左右。具体来看，2016年营业收入出现负增长，主要系利息净收入下滑所致；2017-2018年，资管新规、理财新规颁布，手续费及佣金净收入下滑，2017年手续费及佣金净收入出现负增长，同时伴随着金融回归本源，利息净收入增速得到修复，增速高于营业收入

增速；2019年，政策引导境内银行解决实体企业融资难、融资贵，市场利率下行，利息净收入出现拐点，而手续费及佣金净收入增速提升，助推了营业收入增长。2018-2019年，境外银行营业收入增速上行，系利息净收入、手续费净收入增速回升所致。

从境内外银行比较来看，2019年境内外银行平均营业收入增速在8%左右，相对稳定；平均利息净收入增速分化，境内银

行受息差持续收窄影响，本年增速回落，境外银行则增速回升，主要系部分地区客户存款利率极低（甚至负利率），而资产端收益率未显著下行所致；平均手续费及佣金净收入增速分化，境内银行本年增速回升，且高于营业收入增速；境外银行增速震荡波动；其他非息收入增速波动明显，境内银行本年增速上行，但绝对额相对较低，境外银行增速低于境内银行，但在营业收入占比较高。

图14：营业收入增速—境内银行

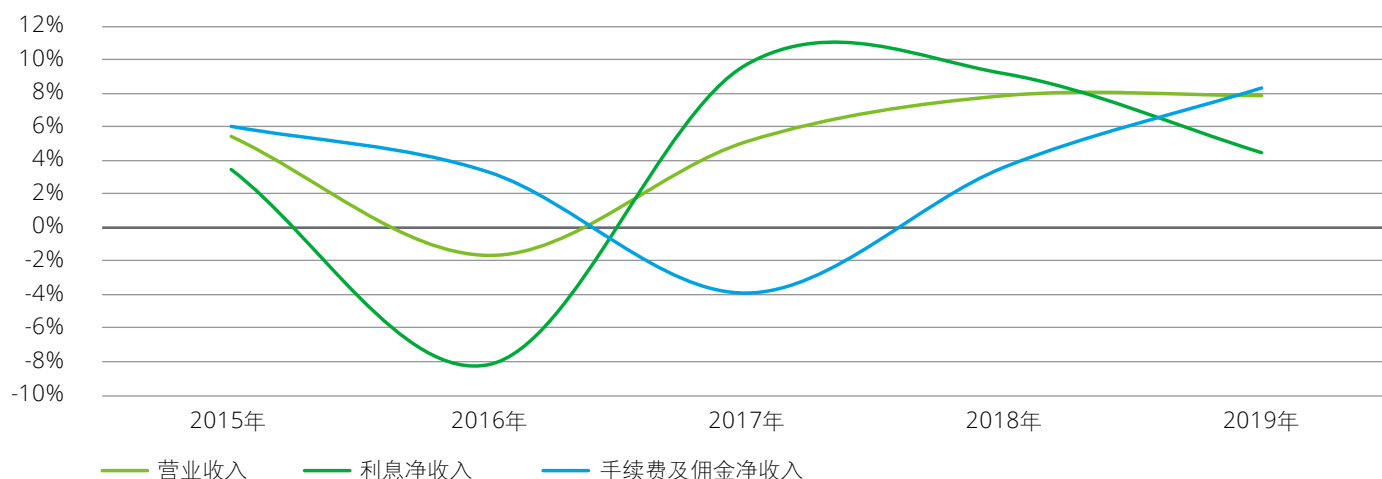
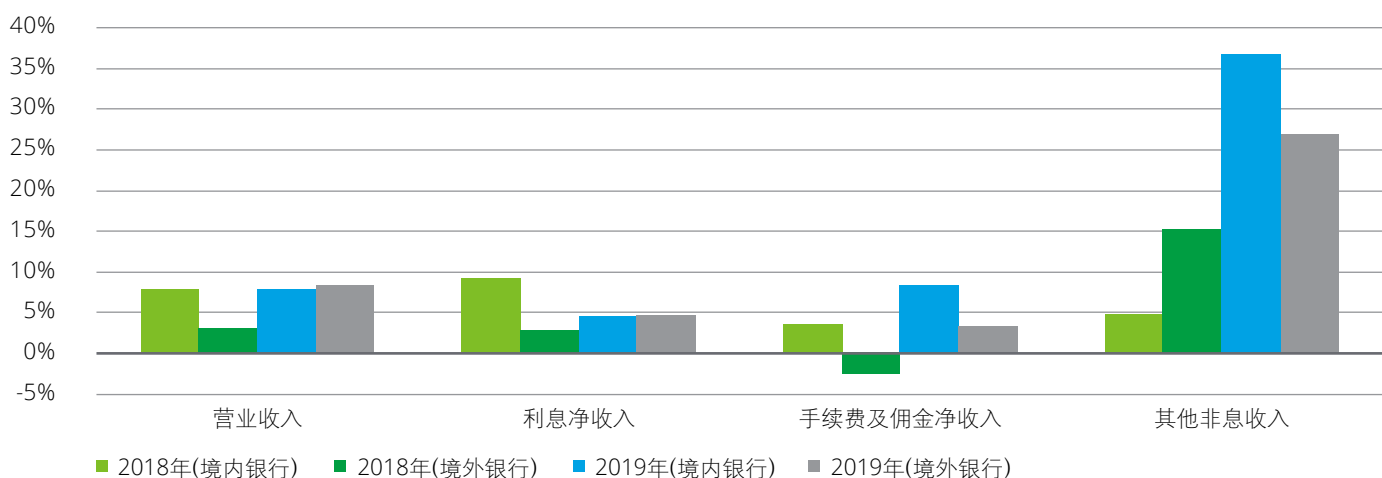


图15：营业收入增速—境内外银行比较



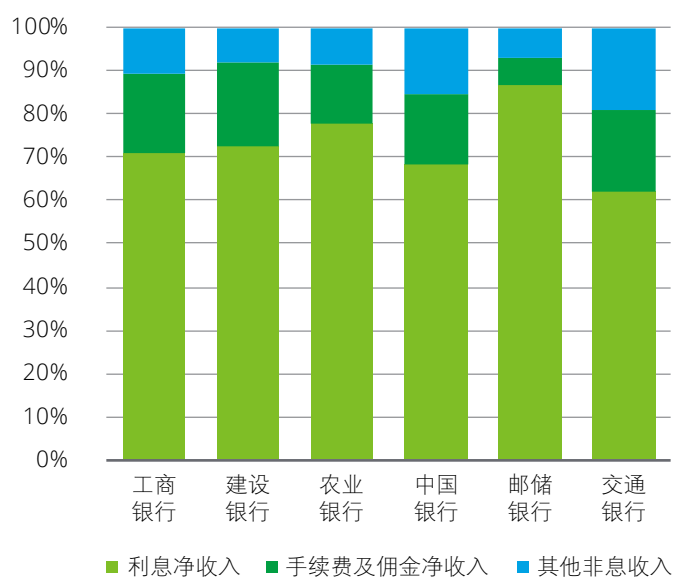
2019年，境内大型银行营业收入结构分化各有特点，邮储银行、农业银行收入来源主要为利息净收入，占比较高；中国银行、交通银行其他非息收入占比较高，主要系保费收入及租赁收入贡献；工商银行、建设银行营业收入结构

接近。从结构调整来看，利息净收入占比下降，而其他营业收入占比上升。受新冠病毒疫情影响，政策引导银行支持实体经济，预计利息净收入占比可能提升。境外银行整体手续费及佣金净收入及其他非息收入占比较高，花旗银行

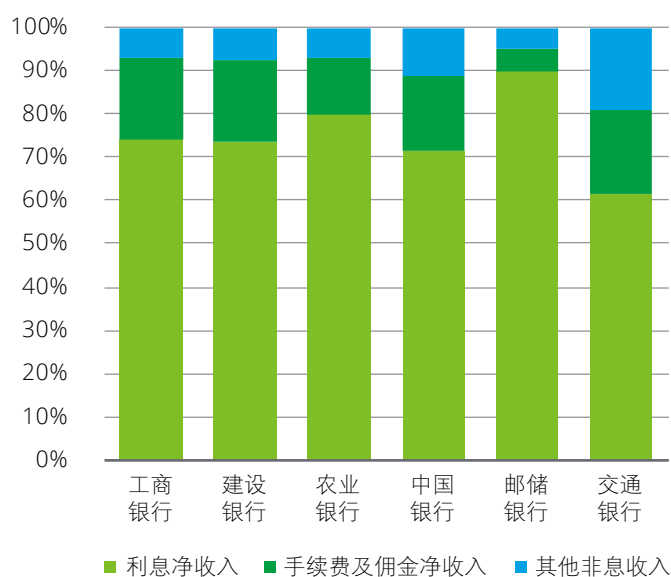
利息净收入占比超过60%，占比较高。整体来看，境内银行营业收入以利息净收入为主导，波动性较小，而境外银行金融资产投资配置更多，盈利波动性较高。

图16：营业收入结构

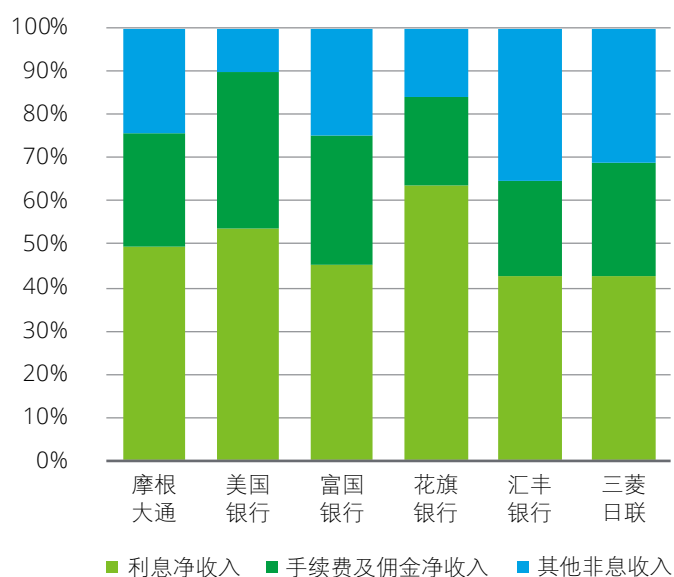
2019年



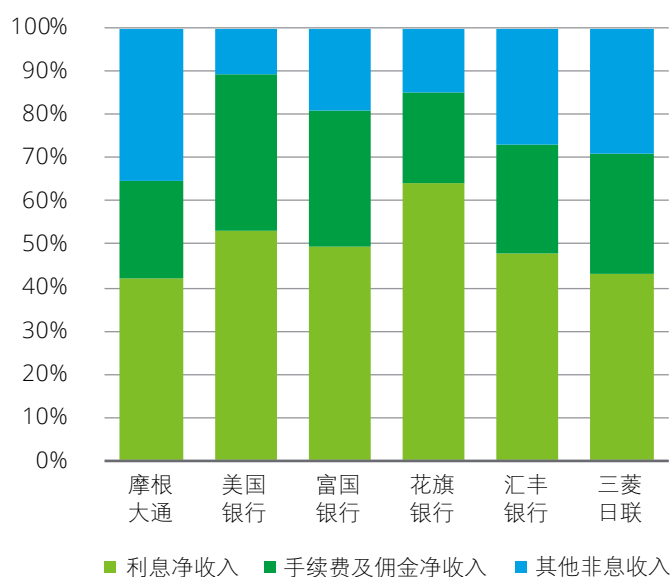
2018年



2019年



2018年



### 利率进入下行通道，利息净收入或维持低增长

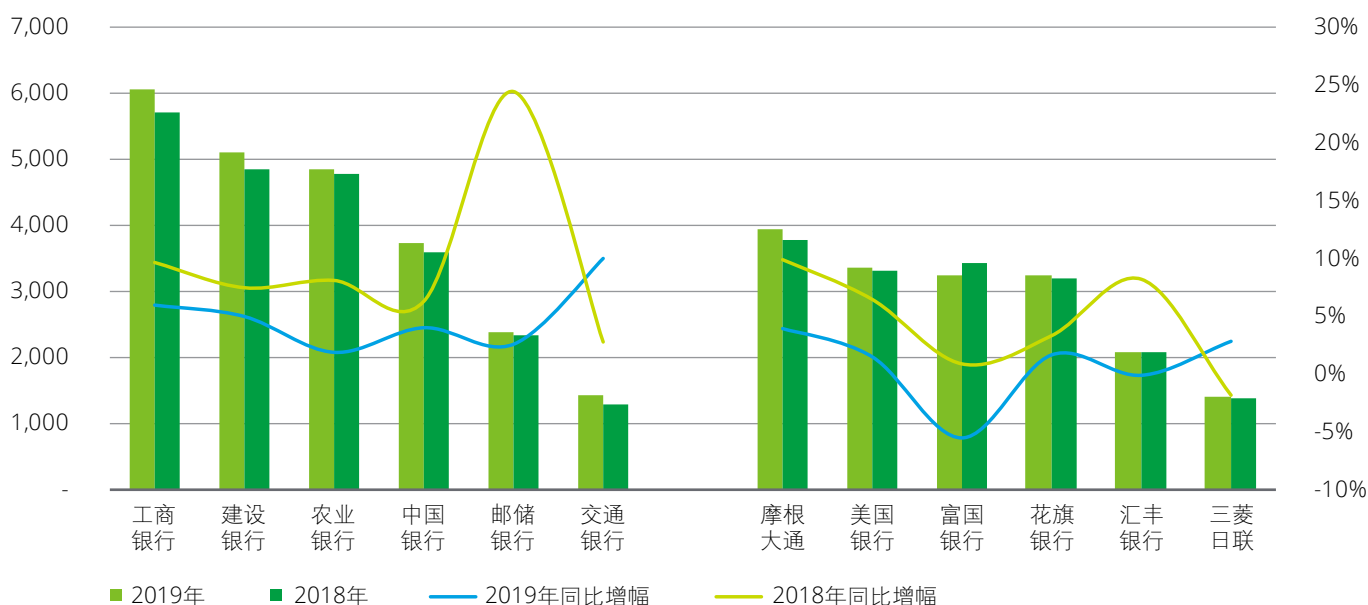
2019年，境内银行利息净收入合计23,630亿元，较上年增加1,017亿元，增幅4.50%，增速回落，主要系市场利

率下降、LPR引导贷款利率下行，预计利息收入增速或将下行。具体来看，除交通银行外，境内银行本年增速整体放缓，邮储银行增速高位回落。境外银行利息净收入合计17,359亿元，较上年

增加102亿元，从绝对额来说，境外银行利息净收入普遍低于境内银行，主要系所在地区融资渠道更为丰富，银行主推综合化金融服务获取更多的非息收入所致。

图17：利息净收入

单位：人民币亿元



2015-2019年，境内银行净利差及净息差呈现波动下行趋势，2015-2016年净利差及净息差快速收窄，2016年两项指标均为五年低点，2017-2018年有所修复，而2019年再次出现拐点。具体而言，由于国内宏观经济形势下行，政策上加大宏观逆周期调节，存款准备金率多次下调，且确立了“三档两优”监管框架，同时引入LPR报价机制引导实体经济融资利率下行；另一方面，中美贸易摩擦、

新冠病毒疫情影响下全球进入量化宽松和降息周期，预计资产收益水平将有所下降。各家银行或将通过拉长资产久期提高期限利差，亦可以主动调整资产负债结构，提升高收益资产占比对冲资产定价的下行。如大部分银行近年来加大个人贷款投放，将在一定程度对冲利率下行影响。2018-2019年，境外银行净利差、净息差收窄，主要系生息资产收益率下降而计息负债成本率上升。

2018-2019年，境内外银行净利差、净息差收窄，主要受全球市场整体利率下行，美联储开启连续降息周期，日本长期位于低利率走廊，部分欧洲国家执行负利率政策。随着新冠病毒疫情持续在全球蔓延，包括中国在内多国已出台逆周期调节政策及量化宽松以刺激市场复苏，预计未来全球银行机构净利差、净息差将持续承压。



图18：净利差、净息差—境内银行

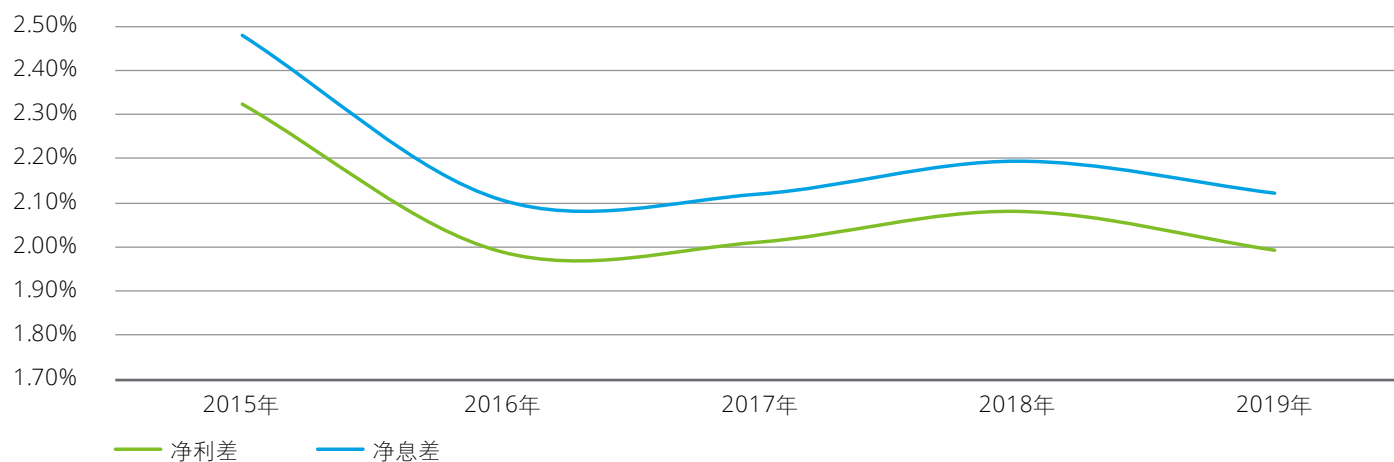
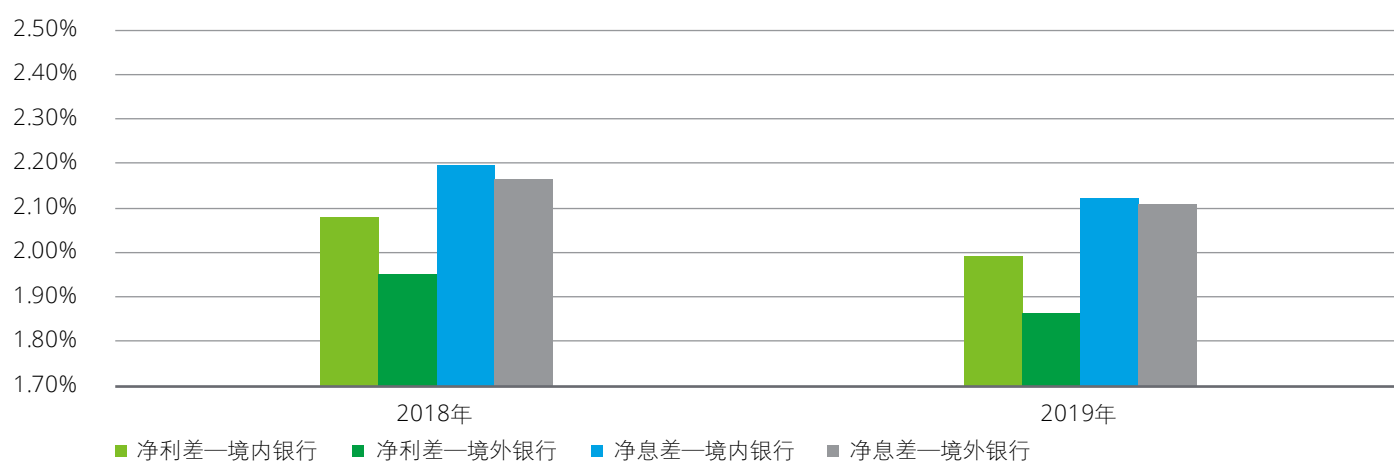


图19：净利差、净息差—境内外银行比较



2019年，除交通银行以外，境内银行净利差、净息差整体收窄。本年计息负债成本率整体抬高，主要系国有银行客户存款占比较高，客户存款平均利率上行，而生息资产收益率未同步提升所

致。其中，邮储银行得益于客户存款护城河，计息负债成本率较低；交通银行平均客户存款成本高于2.5%，明显高于其他境内银行。境外银行表现各异，富国银行得益于稳定的资产收益率及较低

的主动负债成本率；三菱日联净利差、净息差均在1%以下，与日本国内利率政策有关。

图20：净利差

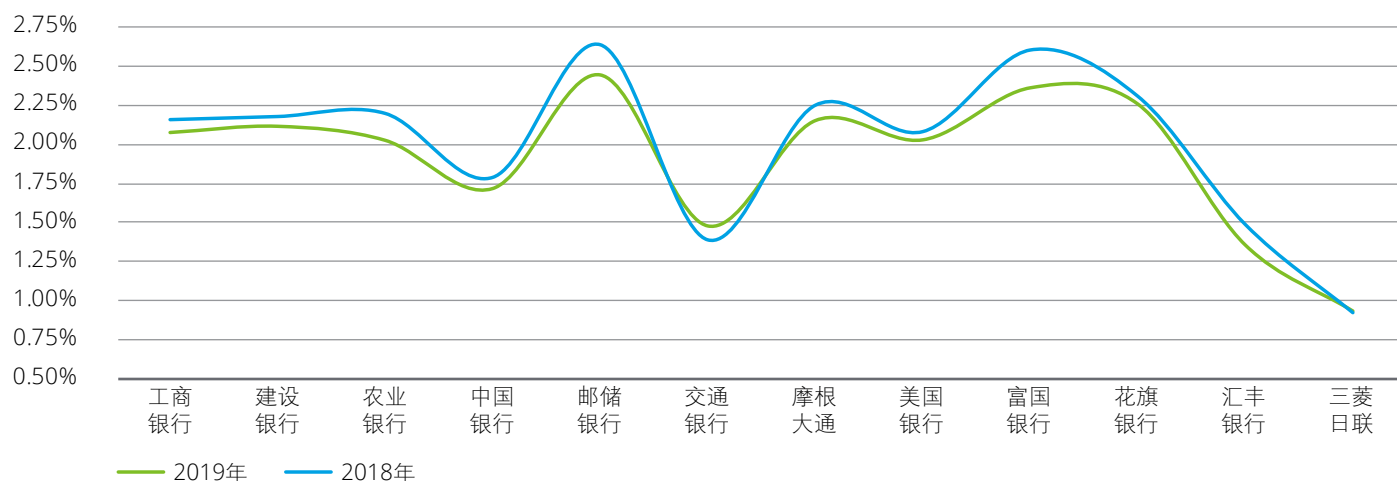
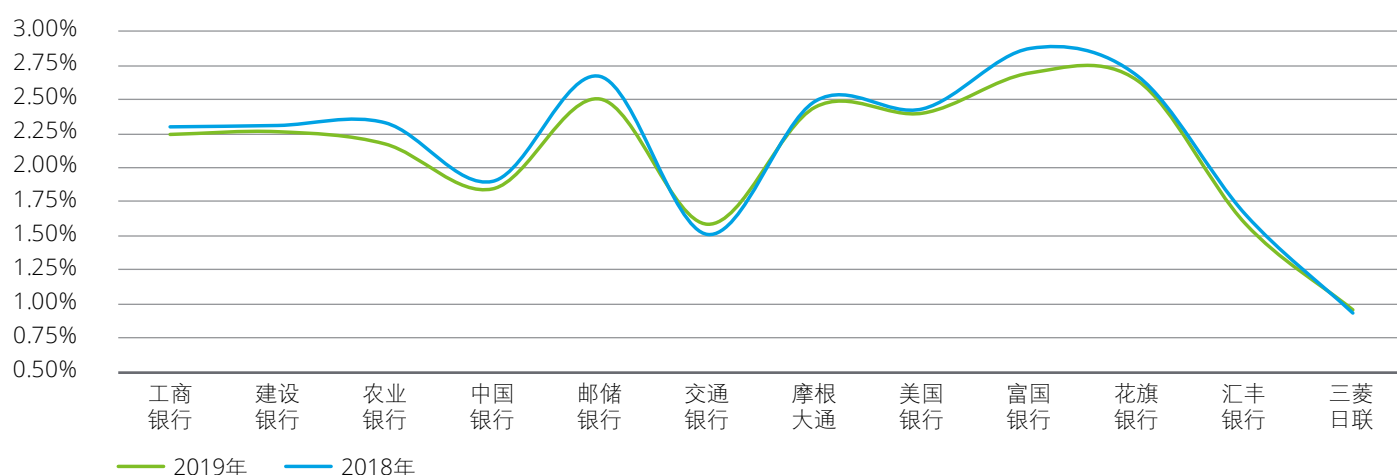


图21：净息差



2019年，境内银行生息资产收益率整体略有上行，邮储银行本年下行。本年境内银行加大了个人贷款投放，发放贷款及垫款平均利率有所提升。境外银行生息资产收益率整体提升，花旗银行生息资产收益率较高，主要系贷款平均利率较高。境内银行计息负债成本率快速提升，交通银行高位下行，主要系市场利率下行，应付债券成本率下降。境外银行计息负债成本率整体在1.5%以下，主

要系客户存款成本较低。整体来看，境内外银行生息资产收益率整体疲软，计息负债成本率整体上行。

随着全球范围降息潮持续推进，人民银行通过规范存款利率、下调超额存款准备金率等措施，在一定程度上缓解境内银行客户存款成本压力，引导金融机构持续支持实体经济，预计生息资产收益率小幅下行，而计息负债成本率走

平；境外银行得益于极低的存款成本率（2019年平均1%以下），且通过主动负债融资更多，市场利率下行更有利于计息负债成本率下行；同时由于境外企业融资渠道更为丰富，预计在市场利率下行通道将更多的借助主动负债获取资金，贷款利率下行利率压力低于境内银行，预计生息资产收益率小幅波动，而计息负债成本率下行。

图22：生息资产收益率

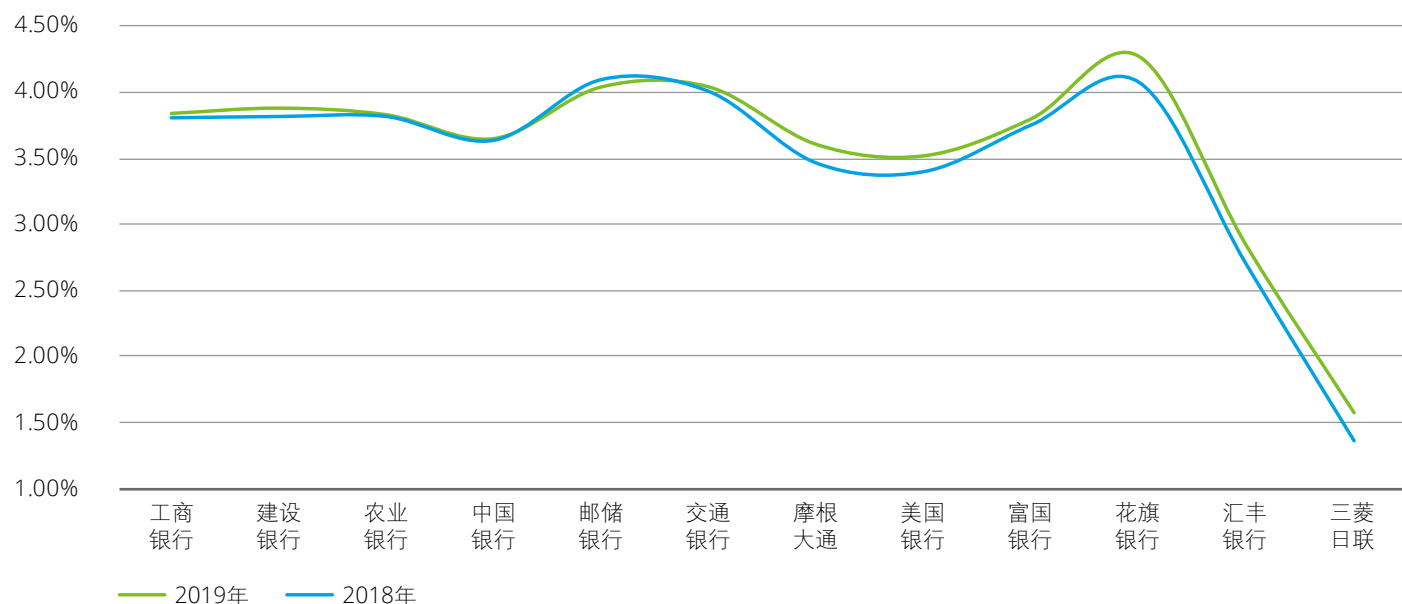
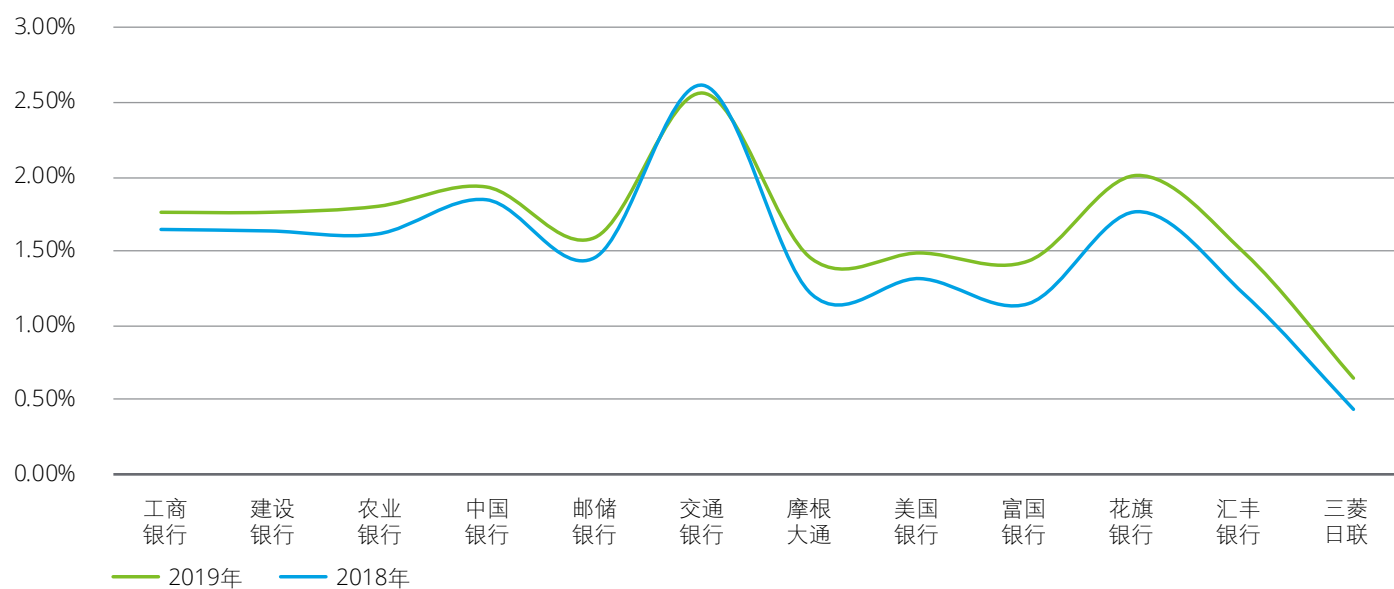


图23：计息负债成本率



2019年，发放贷款及垫款平均利率整体提升，中国银行最低，且较上年有所下降。按业务类型来看，公司贷款平均利率维持在4.5%左右；个人贷款平均利

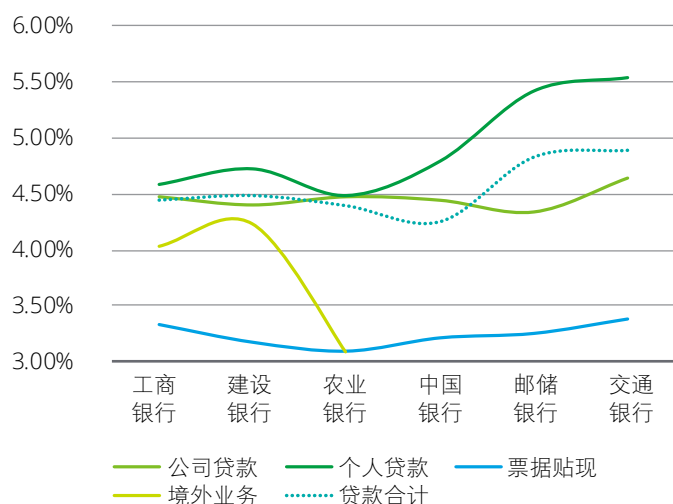
率分化，邮储银行、交通银行较高，农业银行个人贷款平均利率与公司贷款平均利率相当；票据贴现平均利率本年下行，主要系流动性合理宽松，市场利率

下行所致；部分银行披露了境外贷款平均利率，农业银行较低。

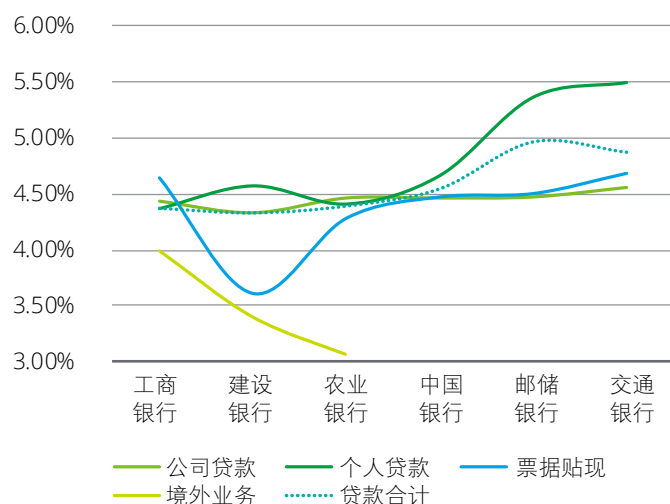


图24：发放贷款及垫款平均利率

2019年



2018年



注：中国银行的发放贷款及垫款平均利率为中国内地人民币业务。

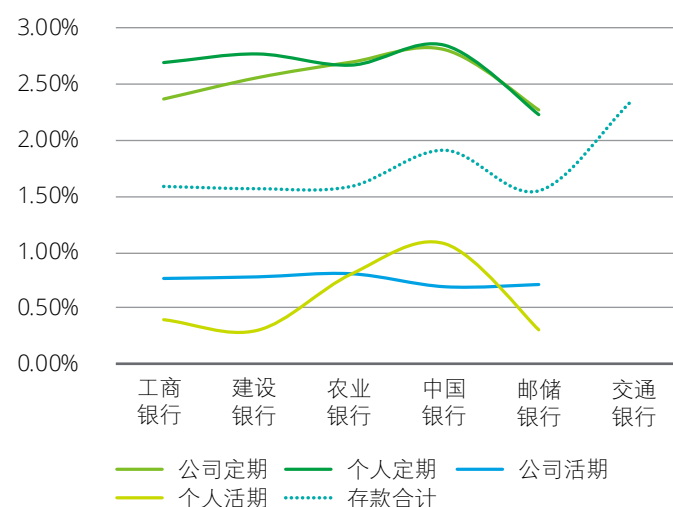
2019年，客户存款平均利率整体上行，交通银行、中国银行较高，其他银行维持在1.50%左右，邮储银行最低。按业务类型来看，定期存款平均利率抬高，

个人定期存款利率提升较快，可见资管新规、理财新规生效以来，境内银行通过定期存款产品（包括结构性存款、大额定期存单等）加强揽储。随着银保监

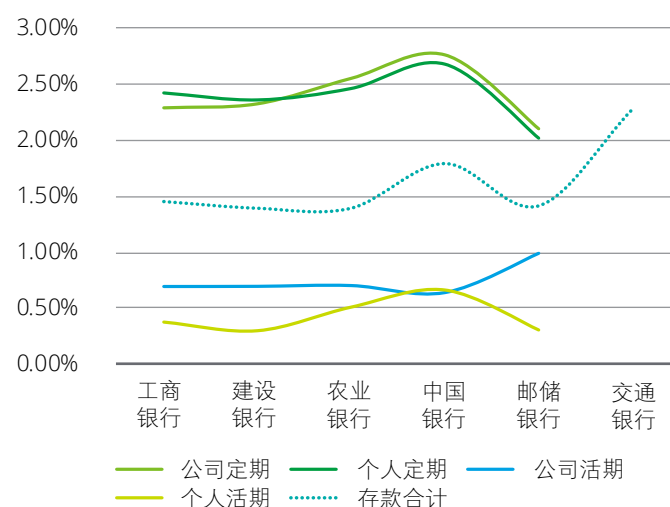
会、人民银行的一系列政策，结构性存款纳入MPA管理体系、2020年降息举措等，未来存款付息成本或将下降。

图25：吸收存款平均利率

2019年



2018年



注：中国银行的客户存款平均利率为中国内地人民币业务，交通银行未披露分类信息。

### 手续费及佣金收入增速回升，息差承压下将构成收入补充

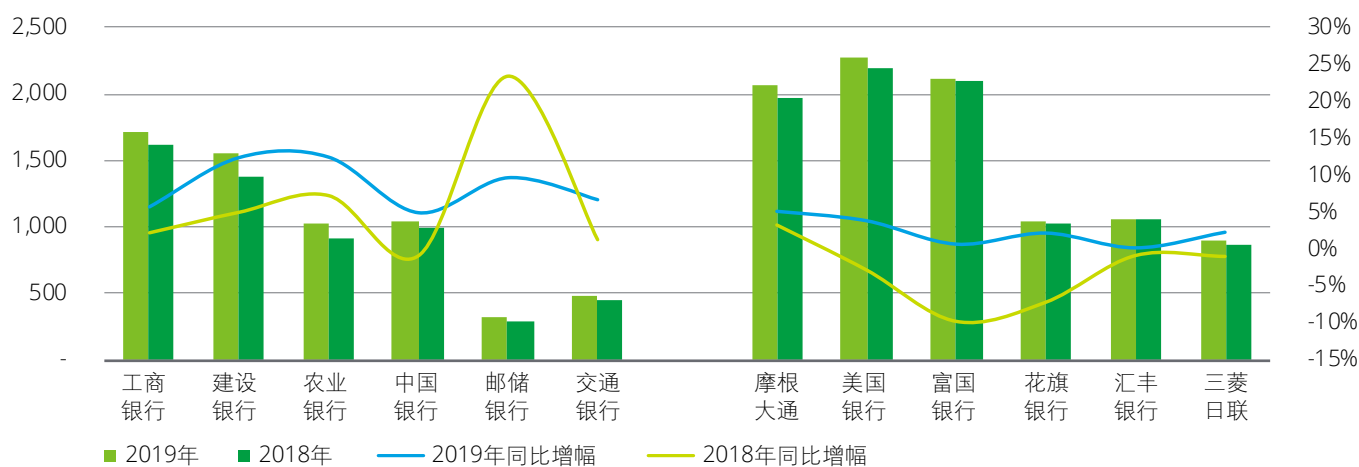
2019年，境内银行手续费及佣金收入合计6,145亿元，较上年增加488亿元，增速8.62%，增速整体回升。其中邮储银行维

持两位数增速，但绝对额较低；建设银行、农业银行本年增速超过10%，建设银行增速反弹明显，主要系信用卡及电子银行业务发展所致。境外银行手续费及佣金收入合计9,458亿元，较上年增加

239亿元，增速2.59%，增速低于境内银行。整体来看，境外银行手续费及佣金收入高于境内银行，主要系资产管理业务贡献。

图26：手续费及佣金收入

单位：人民币亿元



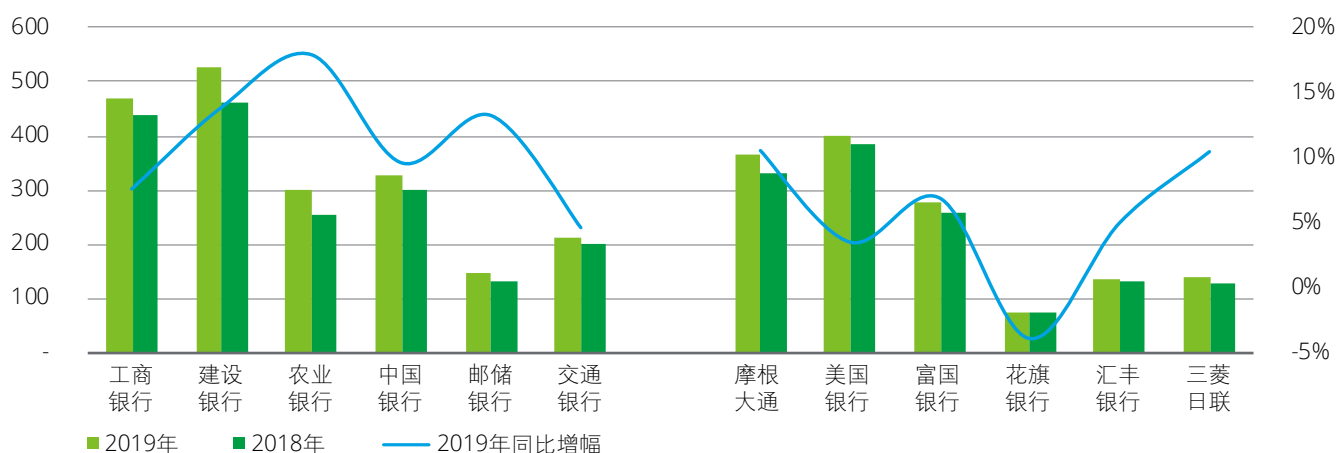
2019年，境内银行银行卡手续费收入合计1,984亿元，较上年增加199亿元，增速11.15%，随着国民消费水平、消费习惯的改变，包括信用卡分期等业务持续增长。交通银行本年增速较低，系信用

卡不良率上行后调整发卡节奏和额度；境外银行银行卡手续费收入合计1,391亿元，较上年增加83亿元，增速6.38%。整体来看，建设银行本年突破500亿元、工商银行突破400亿元，农业银行、中国银

行、摩根大通、美国银行超过300亿元，反映了国内消费人群数量庞大，境内银行大力推广银行卡业务成效明显；从增速来看，境内银行增速亦明显高于境外银行，位于快速增长通道。

图27：银行卡手续费收入

单位：人民币亿元



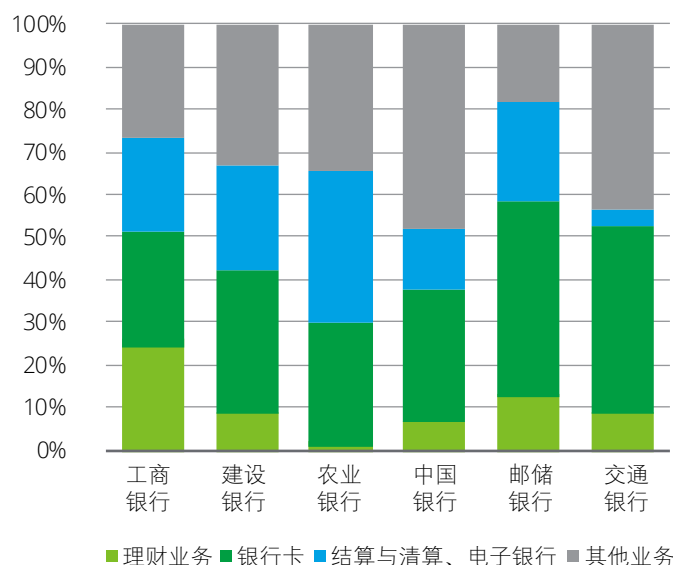
2019年，境内银行手续费收入结构分化。工商银行理财业务手续费（含私人银行）占比超过20%，农业银行理财业务手续费占比较低；中国银行其他业务收入中担保与承诺、外汇买卖价差收

入较高。从结构调整来看，除建设银行外，境内银行理财业务收入费呈现负增长，按照资管新规、理财新规相关要求持续调整，预计理财子公司稳步发展后将有所修复。境外银行手续费收入结构

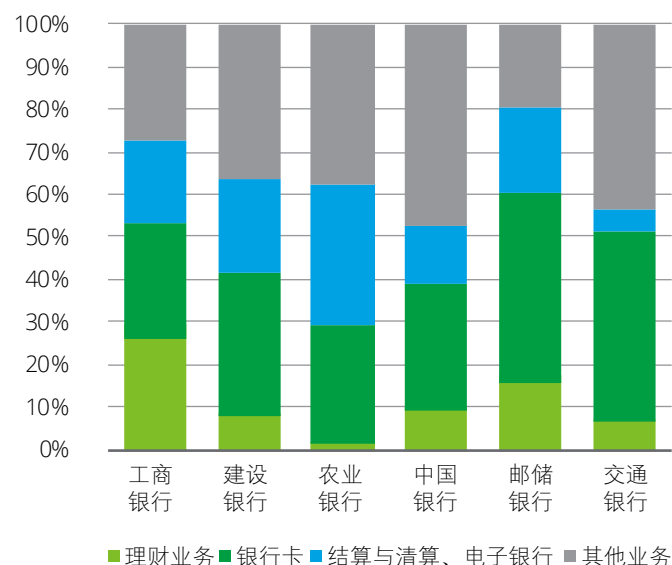
差异较大。摩根大通、美国银行投行业务占比较高，而三菱日联其他业务中结算与清算业务收费占比较高。

图28：手续费及佣金收入结构

2019年

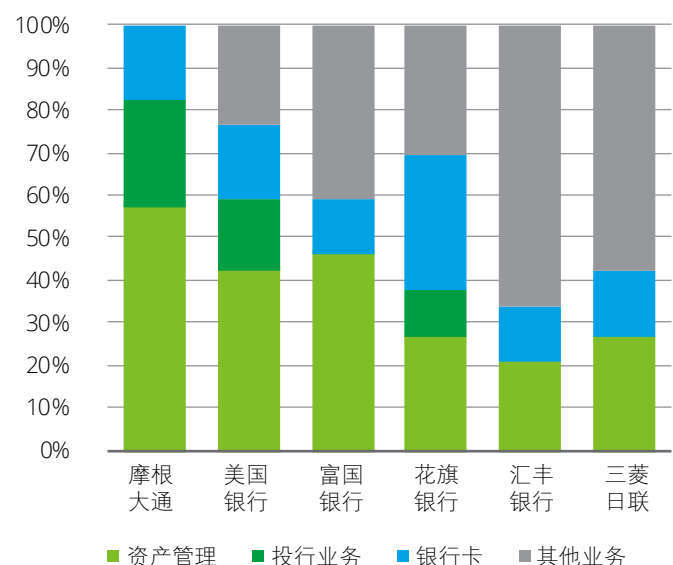


2018年

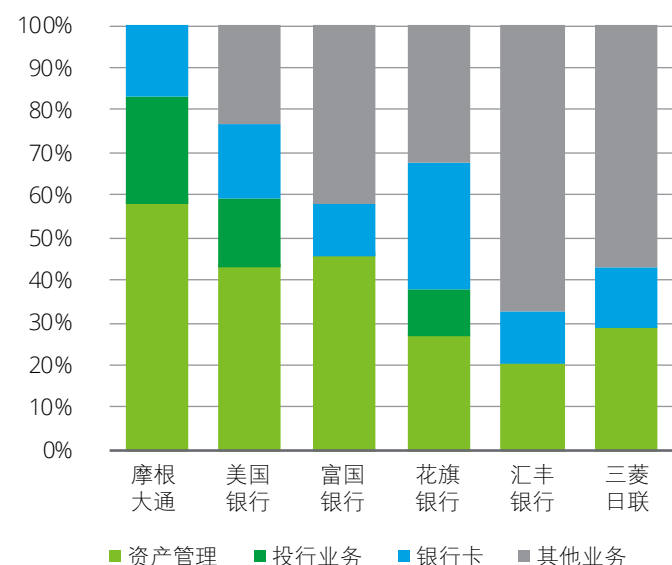


注：根据年度报告、财务报表附注整理得出。其他业务主要包括投资顾问、担保及承诺、托管业务等。

2019年



2018年

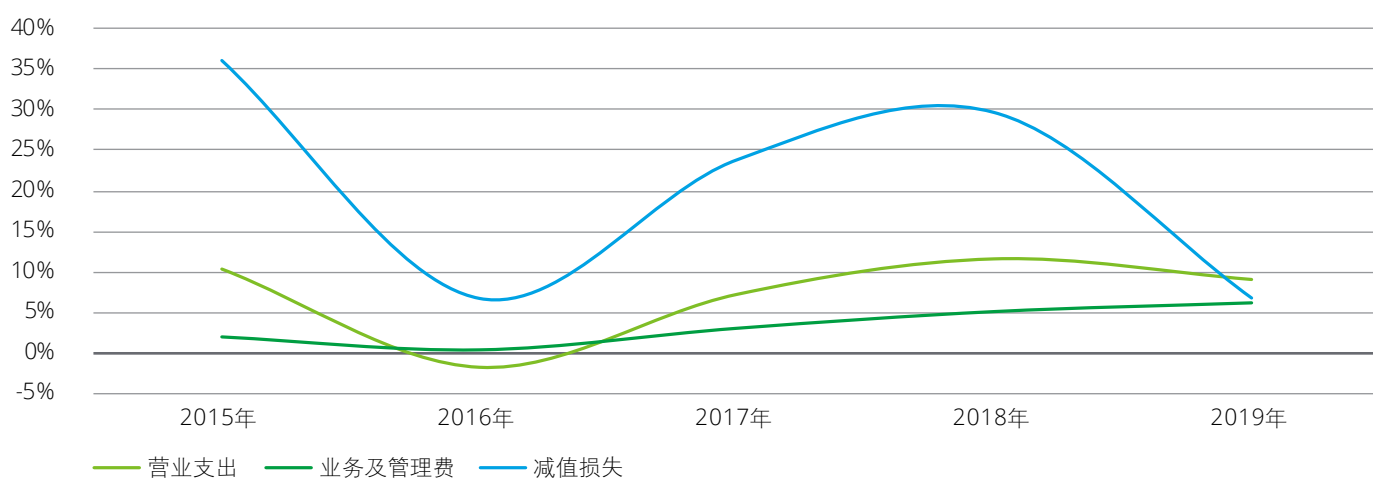
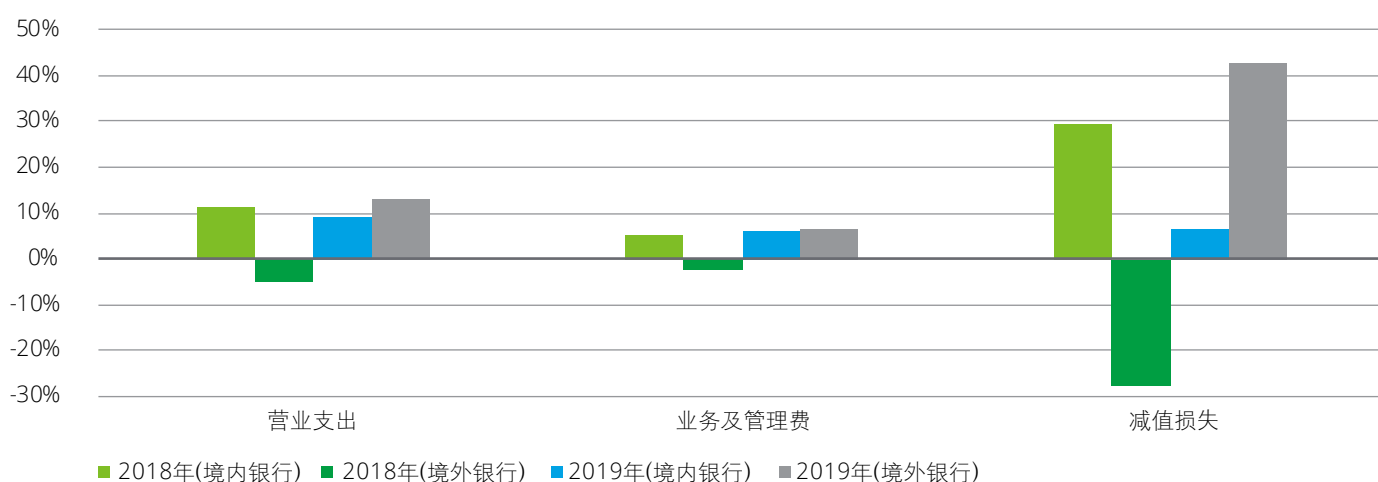


**营业支出震荡波动，减值损失增速放缓**

2015-2019年，境内银行营业支出增速在5%-10%左右波动，2016年出现负增长。具体来看，减值损失增速呈现宽幅震荡，2017-2018年增速上行，2018年增速达30%，A+H上市银行自2018年1月1日起采用新金融工具准则，减值损失计提方法从“历史损失模型”转变

为“预期信用损失模型”，且减值范围扩大，2019年增速放缓，且低于营业支出增速，系存量不良逐步消化，当年需计提金额下降，但受新冠病毒疫情影响，2020年可能回升；业务及管理费2017-2019年增速逐年递增，2019年增速超5%，主要为境内银行对金融科技等领域加大投入所致。

2018-2019年，境内外银行营业支出增速波动明显。境内银行营业支出整体增速放缓，主要得益于存量不良贷款风险出清，减值损失增速下行；境外银行营业支出增速上升，系业务及管理费、减值损失整体上涨所致，本年减值损失计提明显上升，但占营业支出比例较低，预计影响较小。

**图29：营业支出增速—境内银行****图30：营业支出增速—境内外银行比较**



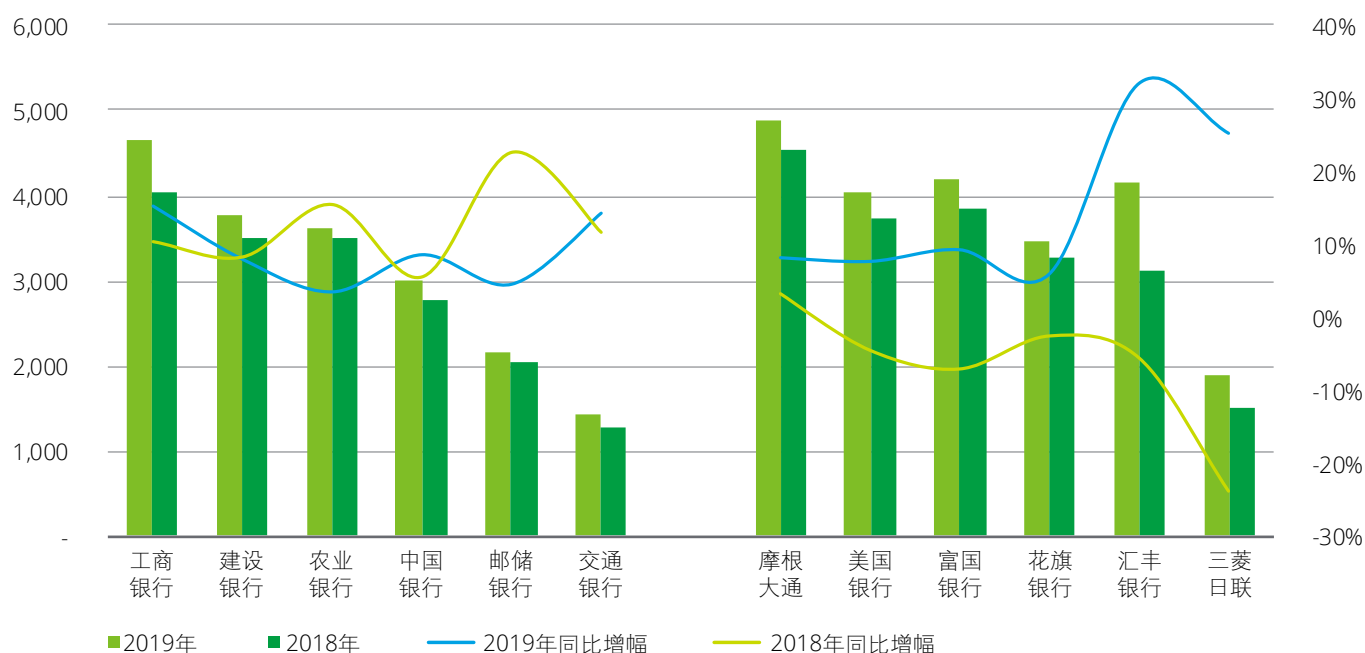
2019年，境内银行营业支出合计18,626亿元，较上年增加1,546亿元，同比增幅9.05%，较2018年增速下降。工商银行本年营业支出超过4,646亿元，增速较快；

部分银行增速显著回落。境外银行营业支出合计22,611亿元，较上年增加2,615亿元，同比增幅13.08%，主要系业务及管理费上涨所致。整体来看，大部分境

外银行营业支出在4,000亿元左右，境内银行仅工商银行突破4,000亿元，境外银行整体增速高于境内银行。

**图31：营业支出**

单位：人民币亿元



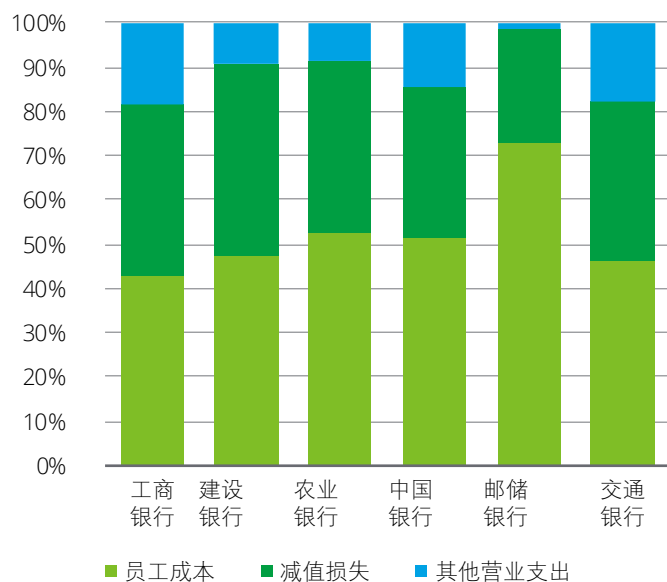
2019年，境内银行营业支出结构各异，工商银行的业务管理费占比较低，邮储银行占比超七成，其他银行占比在50%左右；减值损失建设银行占比超40%；其他营业支出包括部分银行的保费支

出，邮储银行暂无保险子公司，因此占比较低。从结构调整来看，员工成本、减值损失占比本年压降，而其他营业支出占比有所提升。境外银行营业支出与境内银行差异较大，减值损失占比较

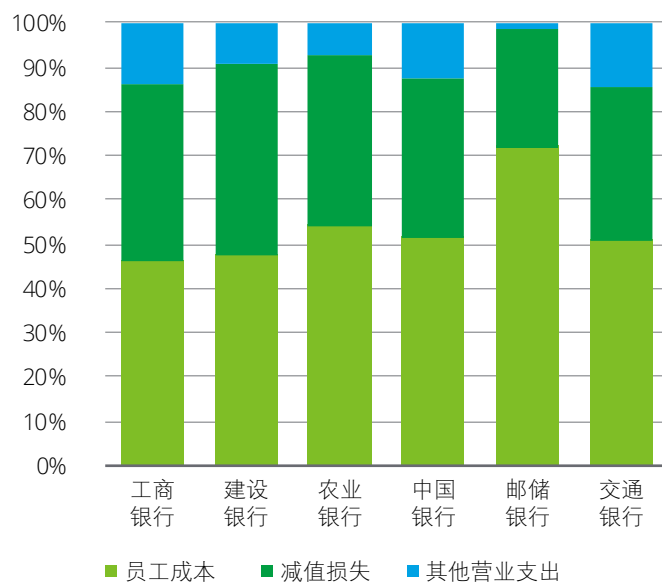
低，员工成本占比相当，其他营业支出占比较大，主要包括外部咨询费用、信息通讯费用等，且维持稳定支出。

图32：营业支出结构

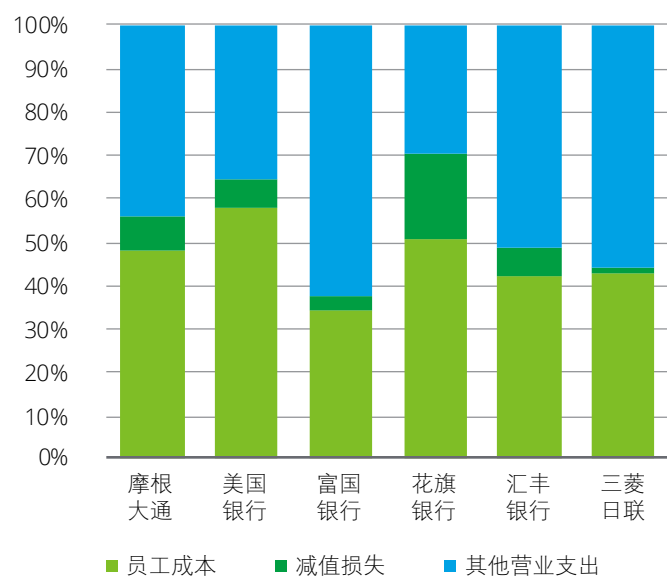
2019年



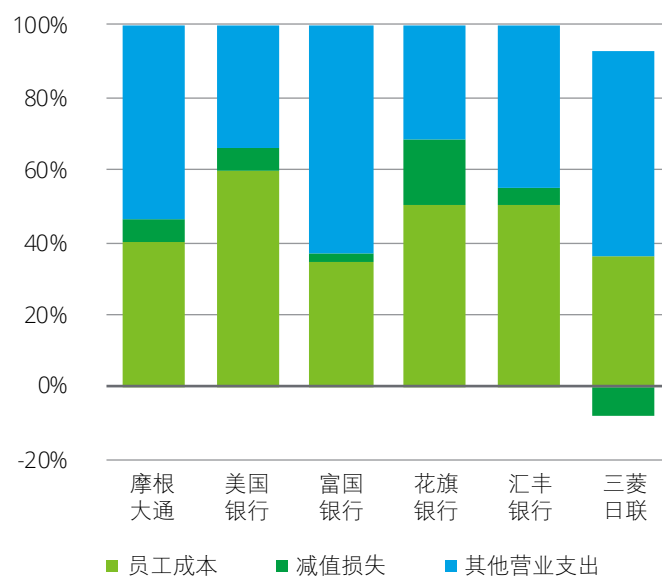
2018年



2019年



2018年



注：2018年三菱日联减值损失转回，因此占比为负数。

### 存续不良风险逐步出清，减值损失计提增速放缓

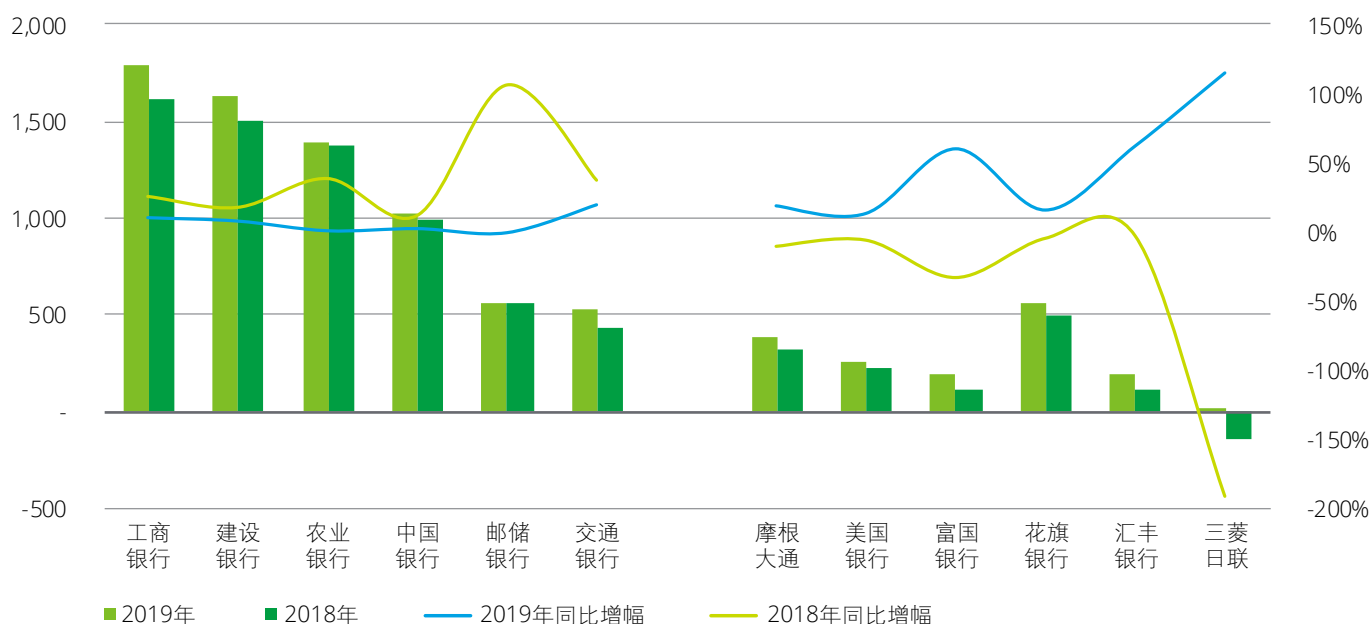
2019年，境内银行减值损失合计6,909.73亿元，较上年增加432.51亿元，增速6.68%，增速明显回落。具体

来看，交通银行增速超20%，不良资产压力犹存；邮储银行本年负增长，系2018年高基数下降。境外银行减值损失合计1,595.19亿元，较上年增加479.01亿元，增速42.91%，增速上升。整体

而言境外银行减值损失计提金额明显低于境内银行，系境外银行有严格的核销制度所致。

图33：减值损失

单位：人民币百万元

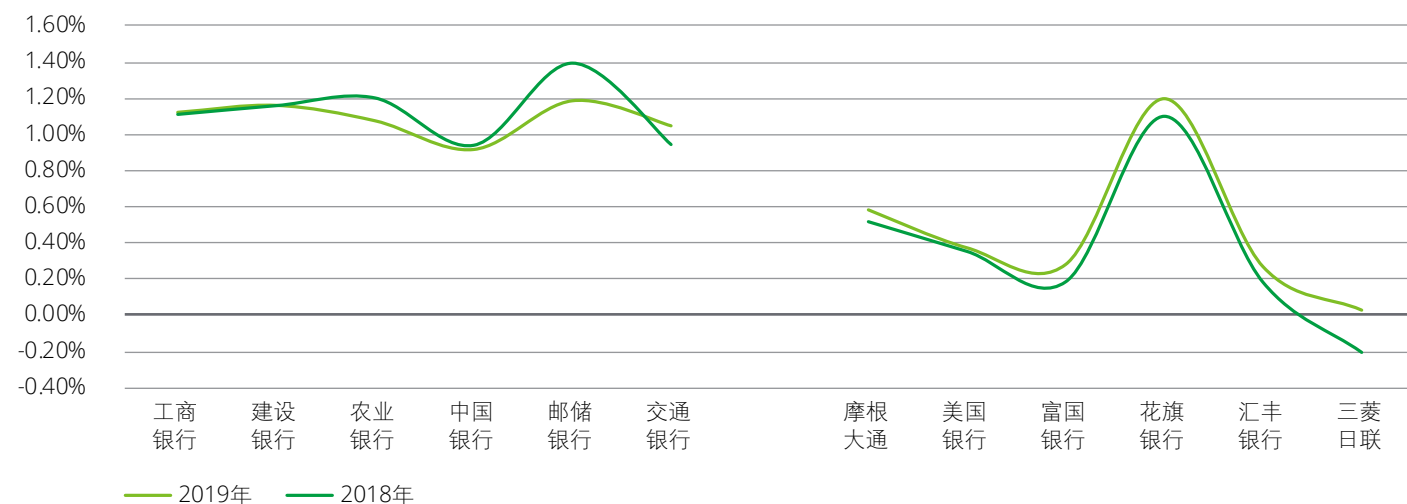


2019年，境内银行平均信贷成本比为1.09%，较上年下降2个基点，农业银行、邮储银行下行明显；境外银行平均信贷成本比0.41%，较上年上升11个基

点，各家银行差异较大，三菱日联2018年减值损失转回，导致信贷成本比为负值。整体来看，境内银行平均信贷成本比在1%以上，境外银行除花旗银行在

1%以上外，主要系减值损失较高，其他银行均在1%以下，三菱日联最低。

图34：信贷成本比



注：信贷成本比=减值损失/贷款平均余额

### 业务管理费变动分化，金融科技投入明显增加

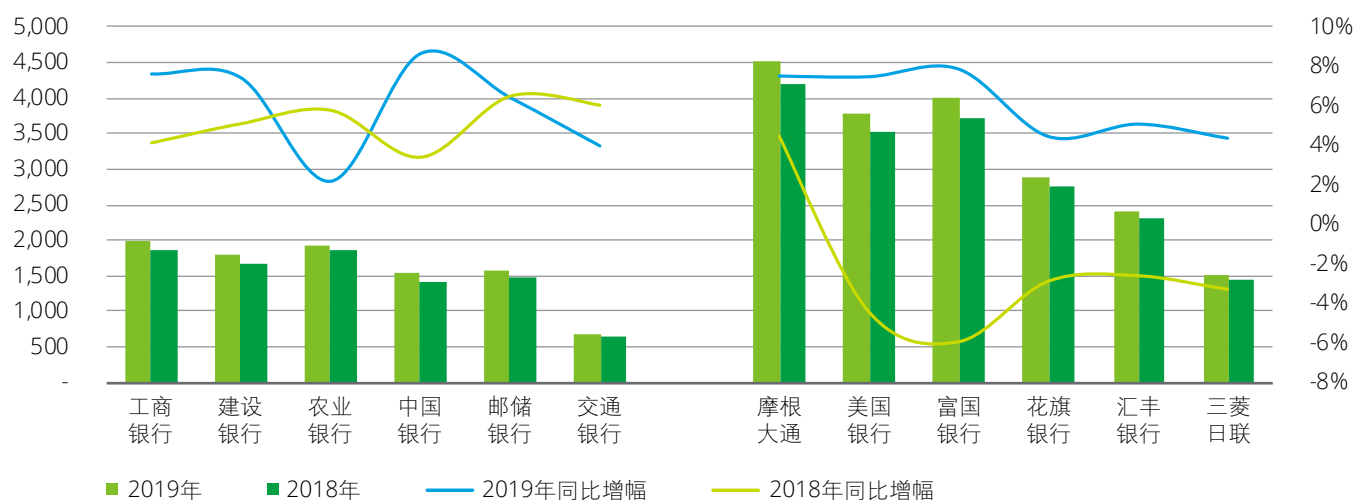
2019年，境内银行业务及管理费合计9,467亿元，较上年增加544亿元，增速6.10%，增速略有上升。具体来看，境内银行业务及管理费增速本年分化，工

商银行、建设银行、中国银行增速在8%左右，系加大金融科技投入影响，随着科技赋能不断深化，预计增速将维持；农业银行历史高基数回落，预计减员增效导致费用下降将持续。境外银行业务及管理费合计19,119亿元，较上年增加

1,157亿元，增速6.44%，增速普遍提升。整体来看，境外银行业务及管理费普遍高于境内银行，主要系员工成本较大，但增速相当。

图35：业务及管理费

单位：人民币亿元



### 成本收入比缓慢下行，非工资费用占比提升

2015-2019年，境内银行成本收入比缓慢下行。境内银行2018-2019年成本收入比低于30%，2019年成本收入比

29.16%，较上年下降49个基点；薪酬收入比为15.83%，较上年减少100个基点。综上非工资费用占收入比例本年上升，为境内银行加大金融科技投入所致。2018-2019年，境外银行成本收入

比显著高于境内银行，本年上行，主要系员工成本较大。整体而言，境外银行平均成本收入比在40%以上，显著高于境内银行，邮储银行系历史原因及业务模式导致成本收入比较高。

图36：成本收入比—境内银行

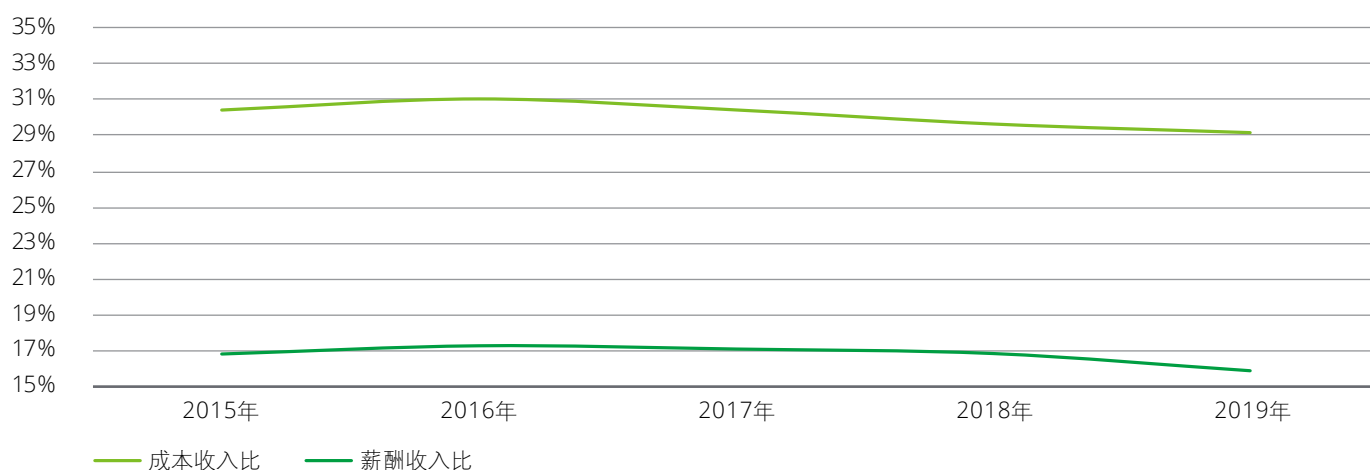
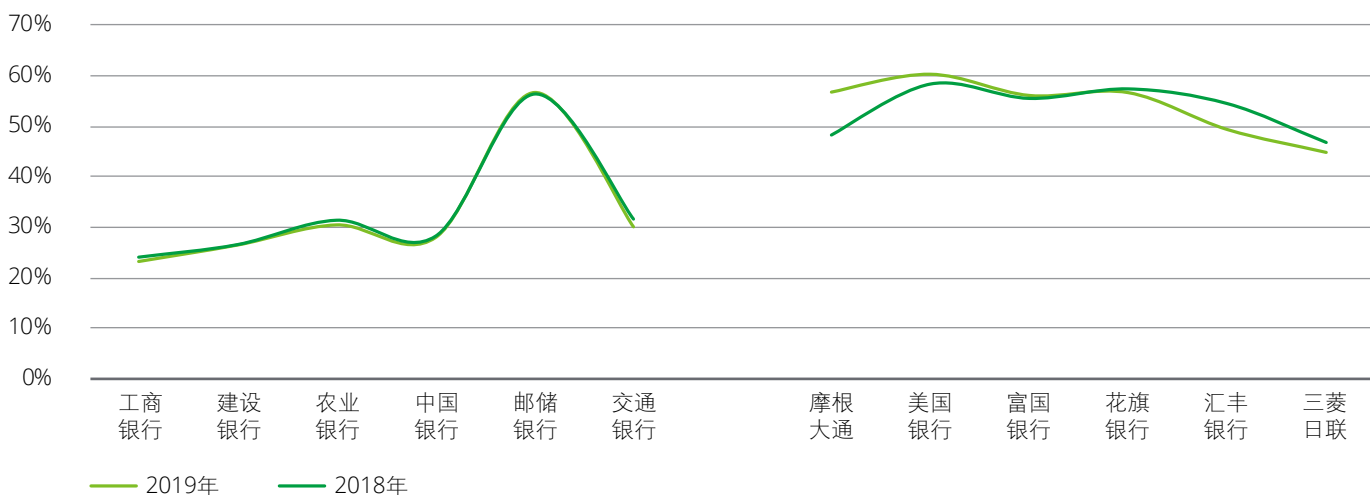


图37：成本收入比—境内外银行比较





**科技赋能大象起舞，境内银行引领变革**  
2019年，境内银行在金融科技领域明显发力，随着人民银行发布《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021）》，境内银行开始制定符合自身需求的金融科技发展规划，通过设立金融科技子公司、

金融研究院等，快速推动金融科技的转型，部分银行发布了金融科技成果。具体来看，2019年，工商银行、建设银行金融科技投入超过160亿元，邮储银行本年信息科技投入占比收入较高。从人员配备来看，工商银行金融科技人员3.45

万人，占比超7%，同业领先。随着金融科技转型不断深入，境内银行明显加大了科技人才招聘力度，预计科技人员占比将进一步提升。

图38：金融科技投入

单位：人民币亿元

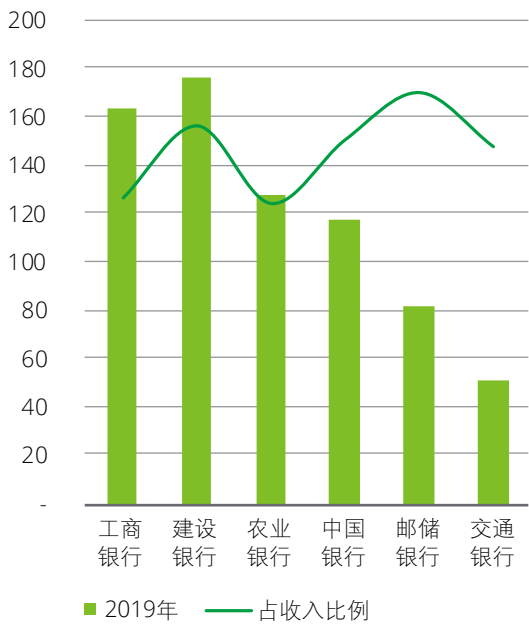
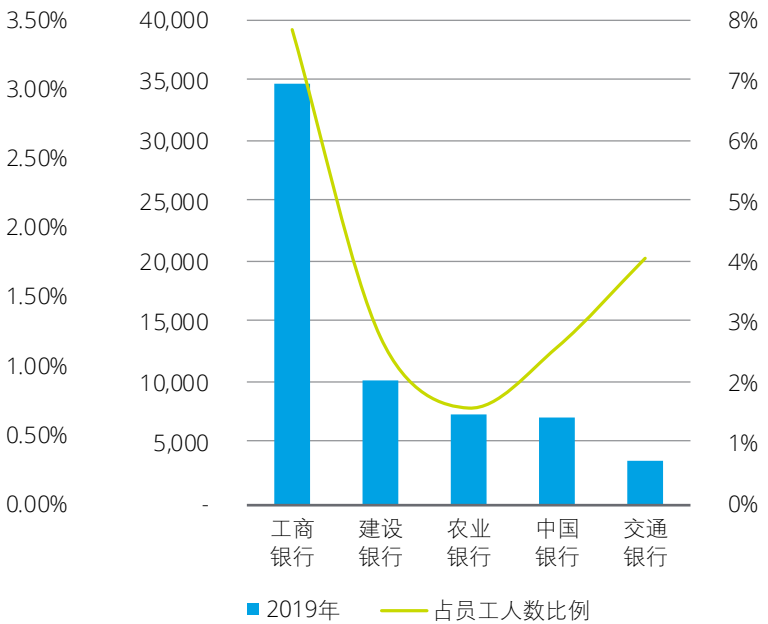


图39：金融科技人员

单位：人



注：数据摘自2019年年度报告，可能存在统计口径差异。邮储银行未披露金融科技人员人数。

**海外利润总额平稳增长，国际化经营任重道远**

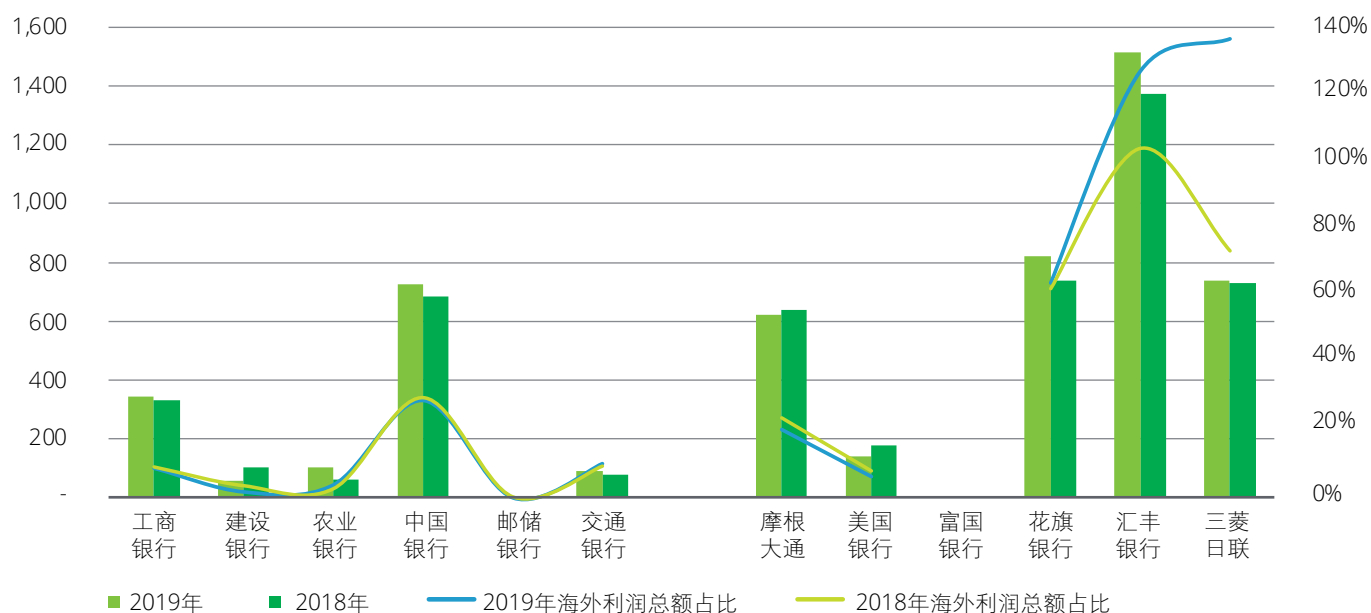
2019年，境内银行海外利润合计1,317亿元，较上年增加59亿元，整体增速5%，但各家银行差异较大。建设银行海外利润总额本年下降，农业银行增速较快，中国银行持续稳居境内银行之首。从海外利润占比来看，中国银行占比接近

30%，交通银行占比突破10%，其他境内银行占比均在10%以下，国际化经营任重道远；除富国银行外，其他银行披露了地区分部数据，境外银行海外利润合计3,837亿元，较上年增加183亿元，整体增速5%。从海外利润占比来看，汇丰银行、三菱日联本地利润为负值，导致海外利润总额占比超过100%；汇丰银

行海外利润总额最高，亚洲地区利润贡献显著。整体来看，境外银行的国际化经营明显优于境内银行，个别银行海外业务为主要利润来源，平均海外利润占比超过45%，而境内银行平均海外利润占比低于10%，经营重心仍在国内。

图40：海外利润总额

单位：人民币亿元



注：邮储银行暂无海外经营；摩根大通、美国银行、花旗银行为北美地区以外利润总额；汇丰银行为欧洲地区以外利润总额；三菱日联为日本地区以外利润总额；富国银行未披露地区分部数据。

### 业务分部各具特色，境内银行金融市场业务利润率较高

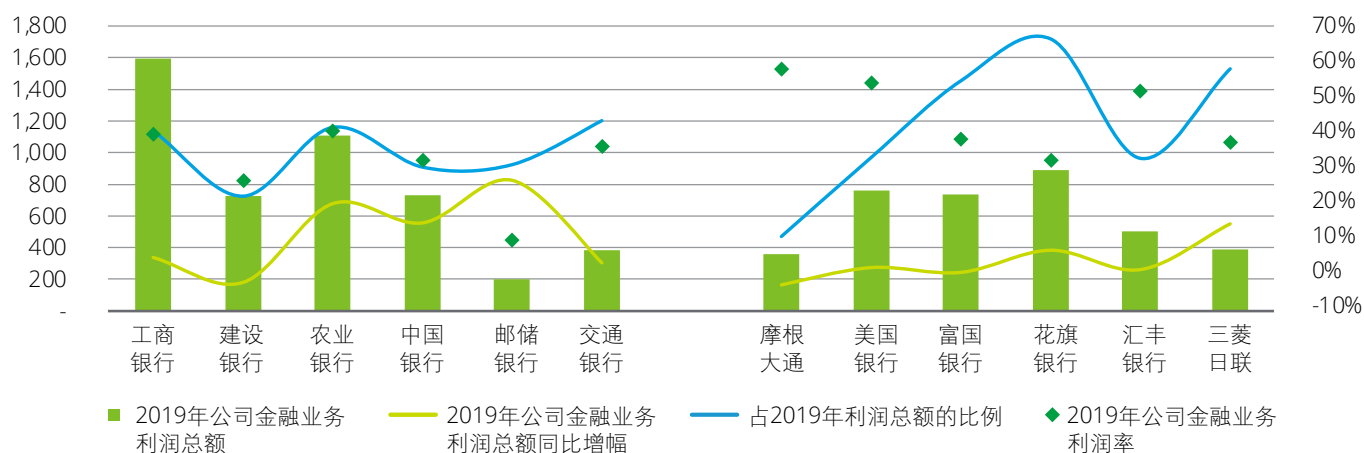
2019年，境内银行公司金融业务利润总额合计4,741亿元，较上年增加396亿元，增幅9.12%，占利润总额比例34%，平均利润率33%。其中，工商银行公司金融业务利润总额接近1,600亿元，利润率40%，均为同业高值。农业银行、中国银行、邮储银行本年实现两位数增幅，建设银行公司

金融业务利润总额下降；工商银行、农业银行、交通银行公司金融业务利润总额占比超过四成；工商银行、农业银行利润率超过40%。境外银行公司金融业务利润总额合计3,639亿元，较上年增加129亿元，增幅3.67%，占利润总额比例35%，平均利润率42%。其中，摩根大通本年公司金融业务利润总额负增长，三菱日联增速超10%；富国银行、花旗银

行、三菱日联公司金融业务利润占比超过50%；摩根大通、美国银行、汇丰银行利润率超过50%。整体来看，境内银行公司金融业务利润总额增速更快，但利润率较低，主要系境内银行持续发挥“头雁”作用，通过发放贷款支持实体经济，但由于公司贷款客群以大型国有企业等为主，议价能力加强，发放贷款利率较低。

**图41：公司金融业务利润总额**

单位：人民币亿元



注：根据各家银行年报信息整理得出，各家银行业务分部划分可能存在差异。

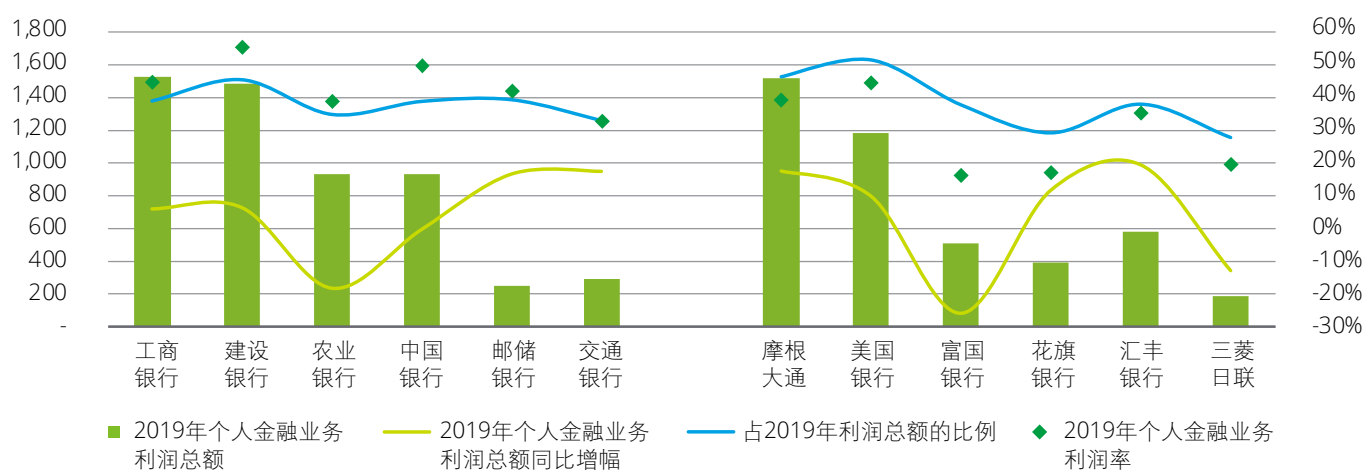
2019年，境内银行个人金融业务利润总额合计5,420亿元，较上年增加43亿元，增幅0.81%，占利润总额比例39%，平均利润率46%。其中，农业银行、中国银行个人金融业务利润总额下降，农业银行降幅明显，邮储银行、交通银行增

速较快；建设银行个人金融业务利润总额占比达46%，同业领先；建设银行、中国银行利润率超过50%。境外银行个人金融业务利润总额合计4,375亿元，增幅6.40%，占利润总额比例42%，平均利润率30%。其中，富国银行、三菱

日联出现负增长，美国银行个人金融业务利润总额占比超过50%，且利润率达45%。整体来看，境内银行个人金融业务增速放缓，占比略低于境外银行，但平均利润率较高，可能系信用卡手续费等费率较高。

**图42：个人金融业务利润总额**

单位：人民币亿元



注：根据各家银行年报信息整理得出，各家银行业务分部划分可能存在差异。



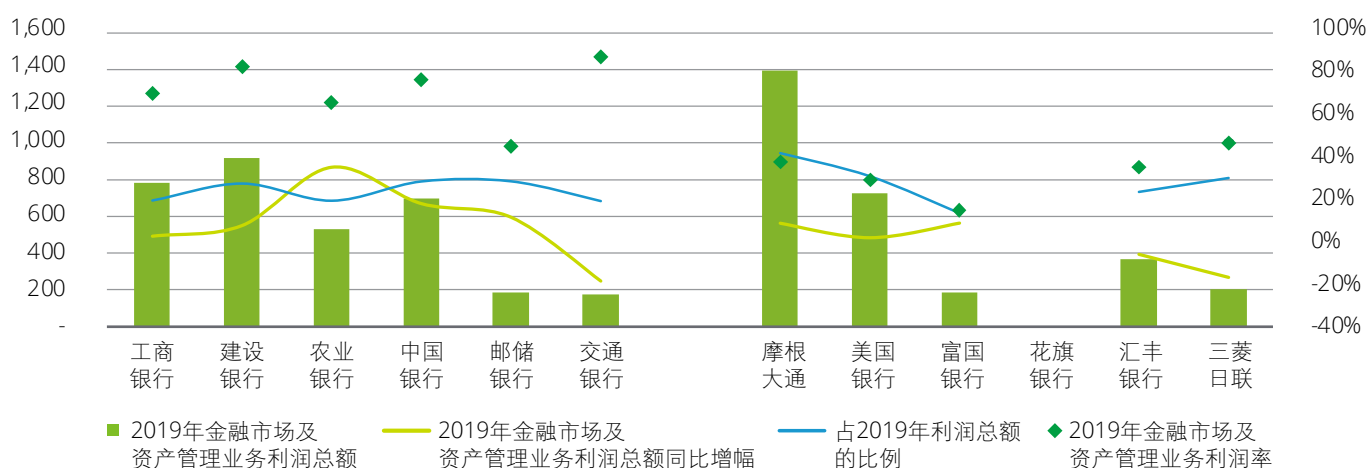
2019年，境内银行金融市场及资产管理业务利润总额合计3,283亿元，较上年增加324亿元，增幅10.96%，占利润总额比例24%，平均利润率73%。其中，交通银行金融市场及资产管理业务利润总额下降，农业银行增速为境内银行首位，可见在金融市场及资管业务上发力，邮储银行、交通银行增速较快；境内银行金融市场及资产管理业务利润

总额相对平均在20%-30%之间，利润率普遍较高，交通银行接近90%。境外银行金融市场及资产管理业务利润总额合计2,881亿元，增幅3.21%，占利润总额比例28%，平均利润率33%。其中，汇丰银行、三菱日联出现负增长，摩根大通金融市场及资产管理业务利润总额占比超过40%，远高于其他同业；三菱日联利润率接近50%，富国银行利润率较

低。整体来看，境内银行金融市场及资产管理业务增速较快，而利润率显著高于境外银行，主要系境内银行金融资产投资主要以摊余成本计量的债券为主，以利息收入为主要收入来源，在利率下行通道损益波动较小，同时得益于较低的成本支出（包括员工成本等），整体盈利情况较好。

**图43：金融市场及资产管理业务利润总额**

单位：人民币亿元



注：根据各家银行年报信息整理得出，各家银行业务分部划分可能存在差异。花旗银行的业务分部仅划分公司金融业务及个人金融业务，未区分金融市场及资产管理业务。

## 2.2 资产情况分析

### 资产总额持续平稳扩张，贷款投放推进经济发展

2015-2019年末，境内银行资产总额进入平稳扩张期，2017-2019年维持个位数增速。具体而言，发放贷款及垫款增速维持在10%左右，且2017-2019年超过资产总额增速，反映了境内银行落实监管“脱虚向实”、支持实体经济等政策，主动加大贷款投放。由于新冠病毒疫情影响，实体企业受到影响，存在不良爆发隐忧，而政策持续引导银行业向实体经济输血，预计境内银行将继续发

挥“头雁效应”，贷款投放或将谨慎扩张。金融资产投资增速2015-2017年持续下行，2018年短暂回升后，2019年增速出现拐点。其中2017年增速低于资产总额增速，系金融“去杠杆”影响，而2019年增速低于发放贷款及垫款增速而高于资产总额增速，金融“稳杠杆”效果显现，境内银行近年来消化存量非标，而加大了标准类资产投资。另一方面，随着债券违约风险加大/违约事件频发，境内银行应持续关注信用债风险，动态优化投资组合。

2018-2019年末，境外银行资产总额增速在5%以下，低于境内银行。其中发放贷款及垫款增速放缓，而金融资产投资增速上升，体现了境外银行投资能力较强。2018-2019年末，境内银行资产总额增速高于境外银行，主要系境内银行贷款增速有所上升，而境外银行贷款增速下行；境内银行金融资产投资增速微降，主要系贷款投放的挤压效应，境外银行金融资产投资增速反向，主要系主动调整投资组合所致。

图44：盈利增速分析—境内银行

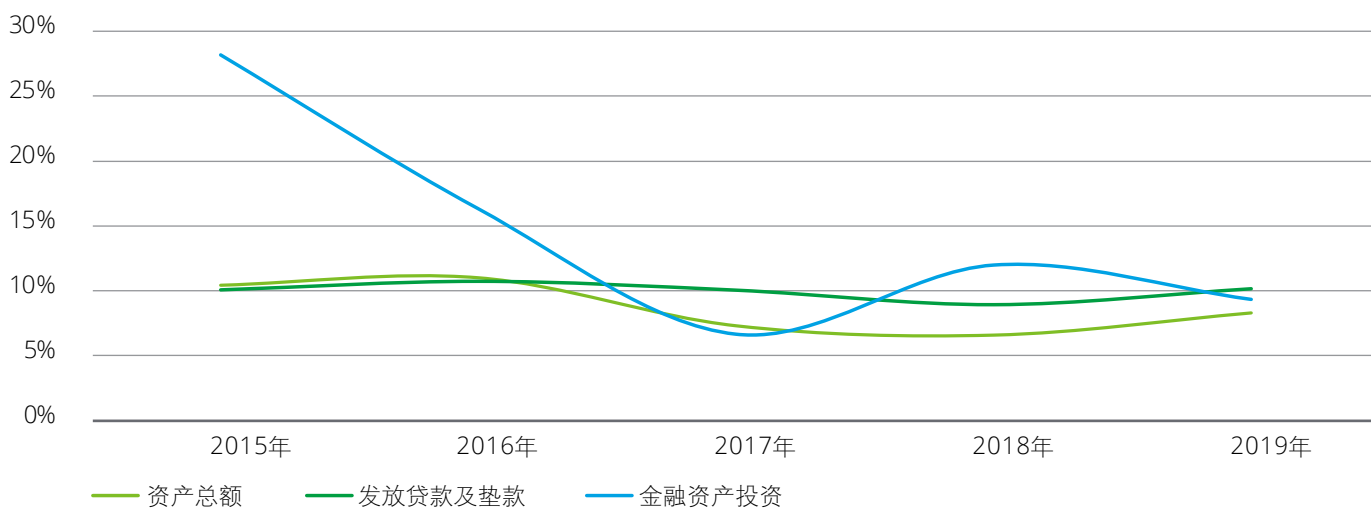
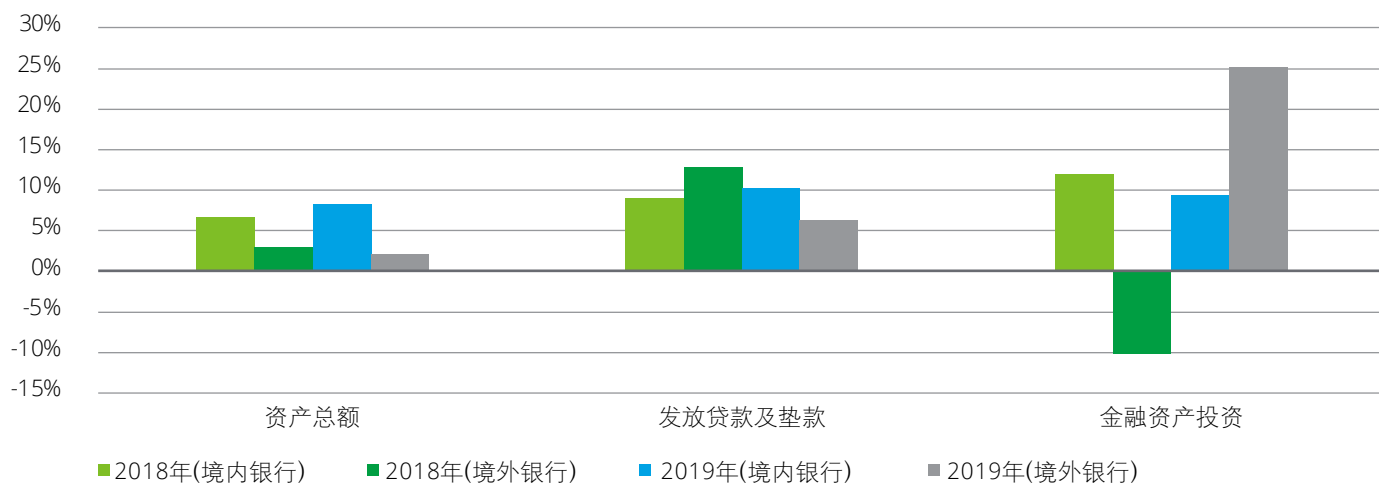




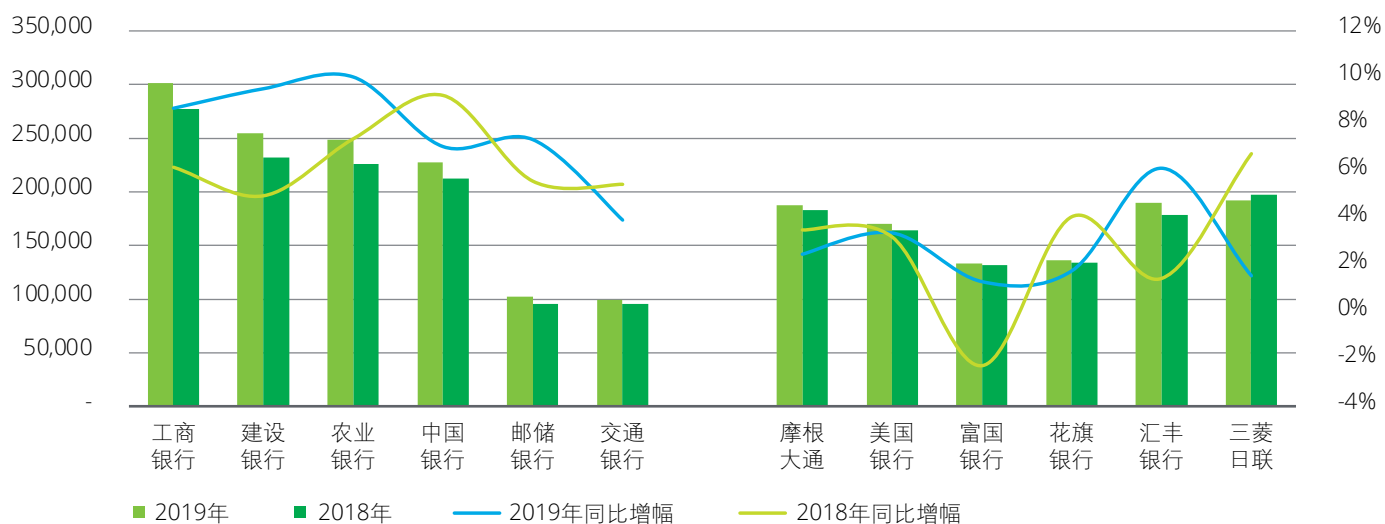
图45：资产增速分析—境内外银行比较



2019年末，境内银行资产总额合计123.32万亿元，较年初增加9.47万亿元，增幅达8.32%，增速回升。其中中国银行、交通银行本年增速回落，扩表速度放缓，工商银行本年突破30万亿元，增速较快。农业银行资产总额增速领先于其他境内银行，不久的将来或成为国内“第二大”银行。境外银行资产总额合计100.84万亿元，较年初增加1.99万亿元，增幅达2.01%。具体来看，各家境外银行资产规模未超过20万亿元，低于国有四大行。

图46：资产总额

单位：人民币亿元

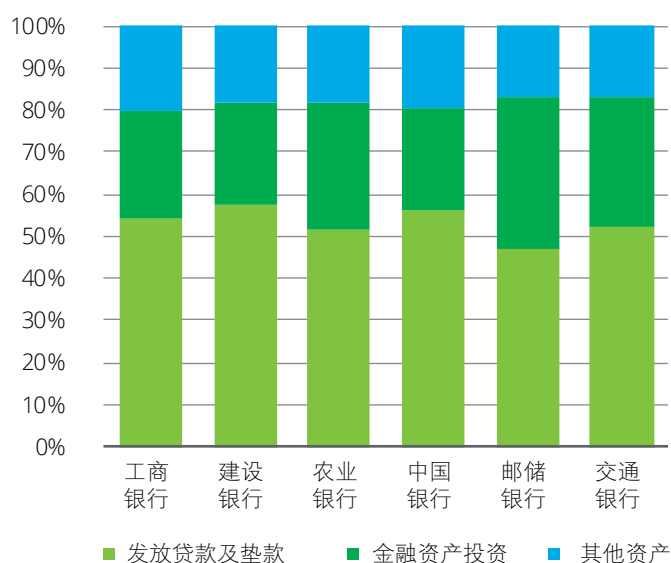


2019年末，除邮储银行外，其他境内银行发放贷款及垫款占比均超过五成，金融资产投资占比稳固，其他资产占比压降。从结构调整来看，部分银行其他资产占比下降，主要系落实支持实体经济政策，资产配置向信贷类资产倾斜所致，随着降息政策落地，存款准备金率及货币市场利率下行，其他资产占比或将进一步下降。从个体银行来看，交通银行发放贷款及垫款占资产总额的比例

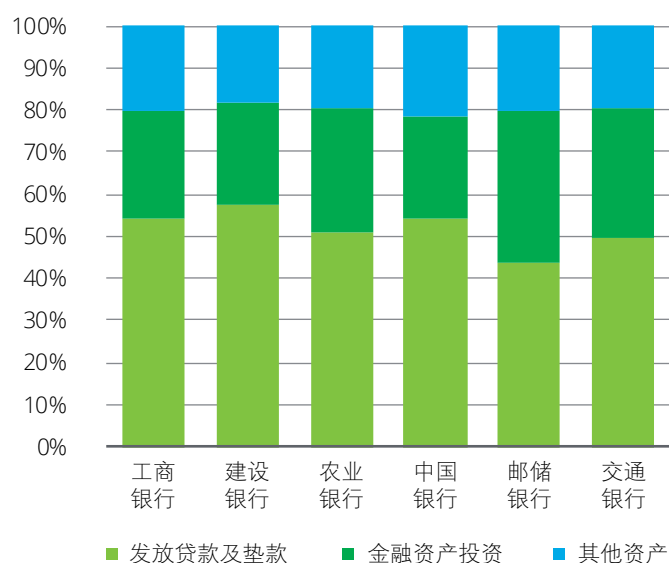
本年突破50%，加强了贷款投放力度。境外银行资产结构中金融资产投资占比较高，发放贷款及垫款占比平均在40%左右，结构相对稳固。

图47：资产结构

2019年12月31日

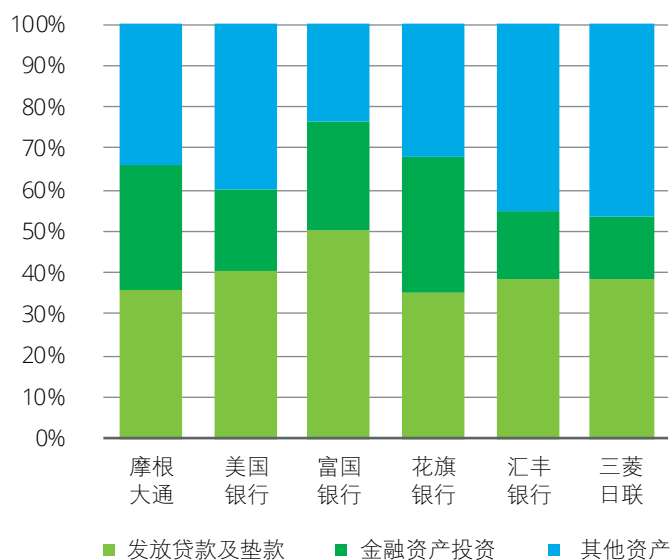


2018年12月31日

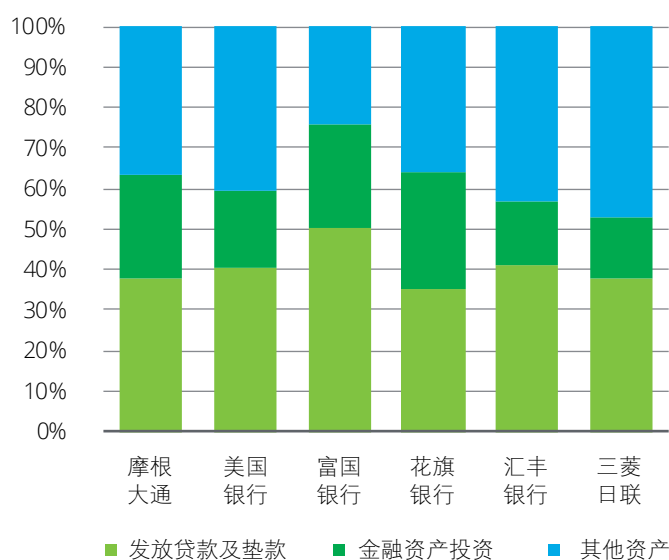


注：其他资产包括存放中央银行款项、同业资产等。

2019年12月31日



2018年12月31日



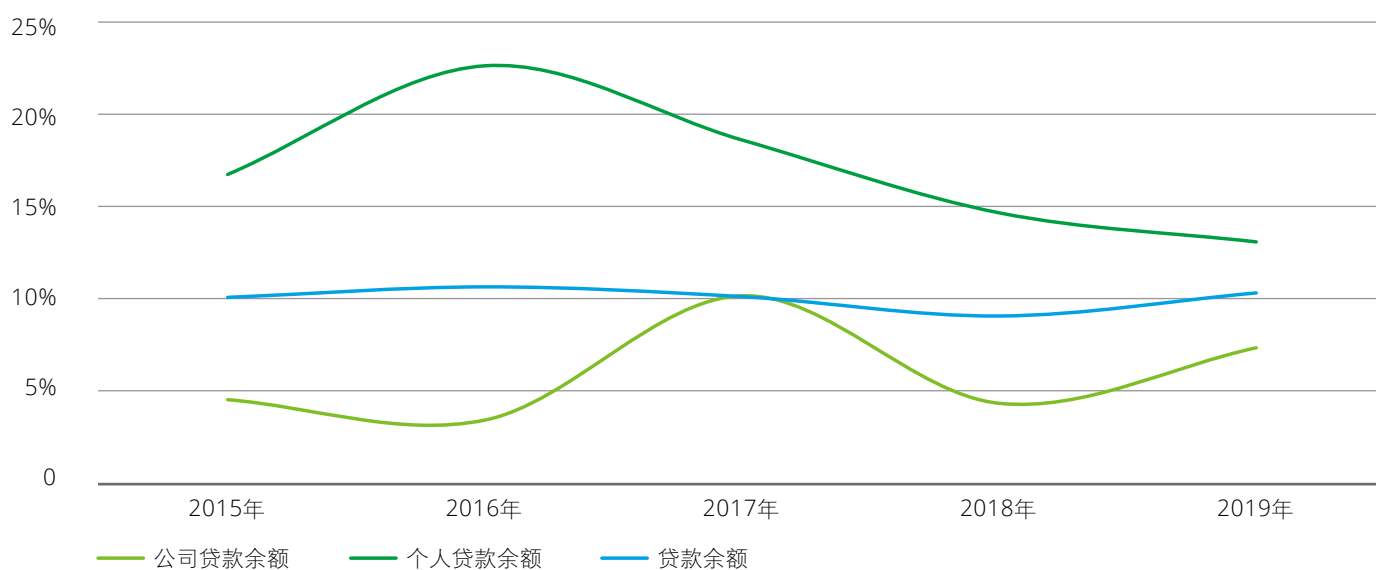
**贷款投放稳步增长，个人贷款增速回落**

2015-2019年末，境内银行贷款余额增速维持在10%左右，支持实体经济贡献率稳定。具体来看，公司贷款余额增速在5%-10%震荡波动，2017年为五年

高点，2018年短暂回落，2019年再次提速；个人贷款余额增速自2016年高点持续回落，本年增速13.10%。其中交通银行增速降至个位数，或进入调整期，其他银行均连续5年维持两位数增长。

随着新冠病毒疫情蔓延，2020年初逆周期调整政策频出，预计未来贷款余额增速将保持平稳上行。

**图48：公司贷款、个人贷款增速分析—境内银行**



注：公司贷款余额、个人贷款余额、贷款余额均为拨备前金额。



**持续支持实体经济，公司贷款增速上行**

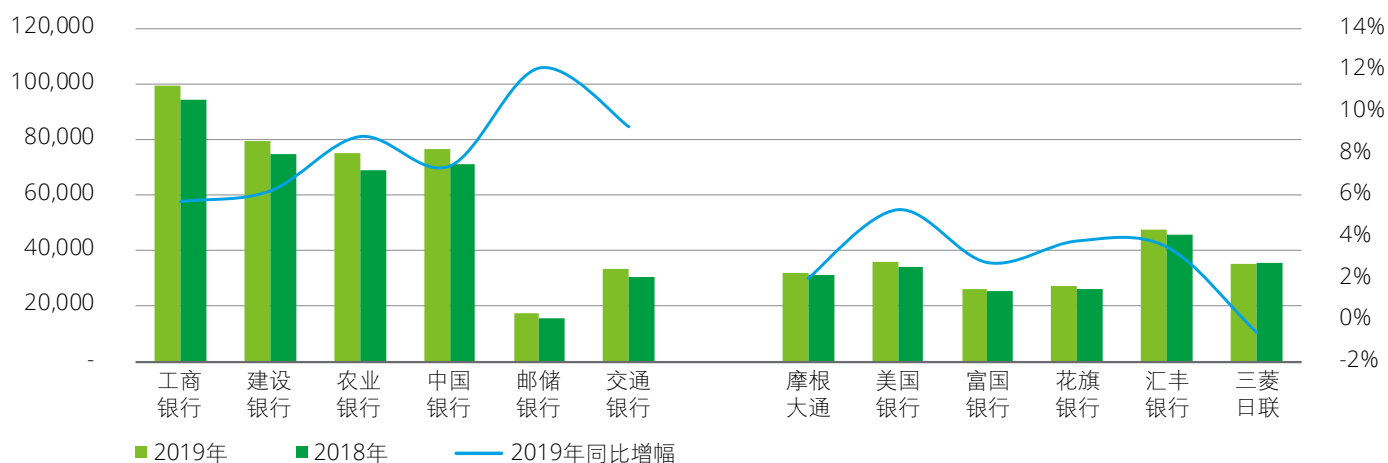
2019年末，境内银行公司贷款余额合计38.13万亿元，较年初增加2.61万亿元，增幅达7.34%。具体来看，工商银行公

司贷款余额接近10万亿元，增速保持稳定；邮储银行维持两位数增速；建设银行2018年出现负增长，本年增速反弹。境外银行公司贷款余额合计20.40万亿

元，较年初微增。整体来看，除汇丰银行外，其他境外银行平均公司贷款余额在4万亿以下，而国有四大行规模在8万亿左右。

**图49：公司贷款余额**

单位：人民币亿元

**个人贷款增速下行，部分银行面临调整**

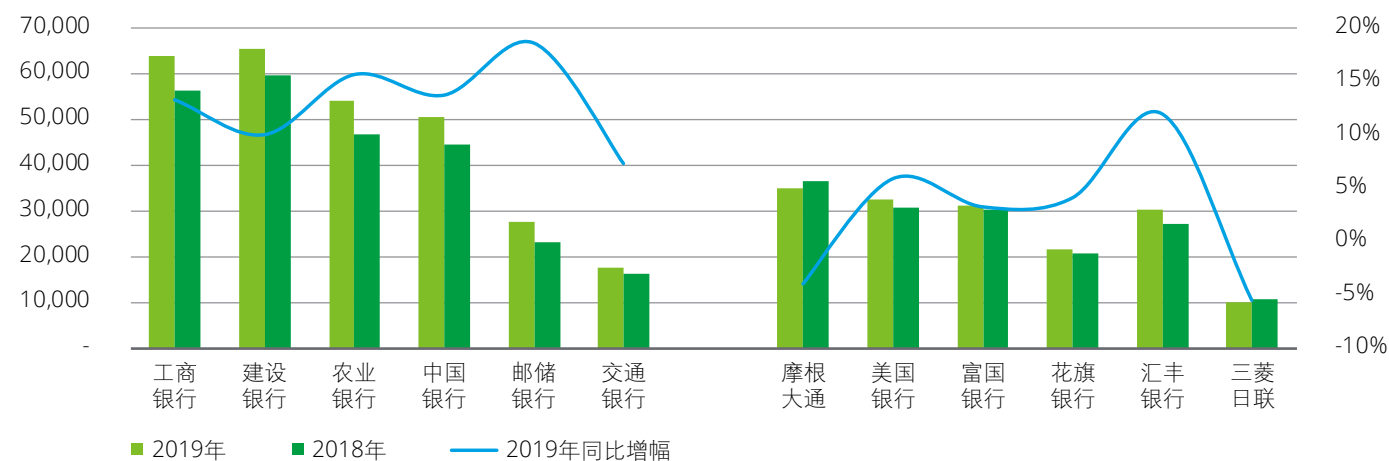
2019年末，境内银行个人贷款余额合计27.90万亿元，较年初增加3.23万亿元，增速13.10%。具体来看，工商银行、建设银行个人贷款余额突破6万亿元，建

设银行余额最高。2019年个人贷款余额增速整体下行，交通银行增速跌至个位数。境外银行个人贷款余额合计16.07万亿元，较年初增加0.50万亿元。整体来看，境外银行个人贷款平均余额在4

万亿元左右，三菱日联较低，且本年呈负增长；而国有四大行规模在6万亿元左右。

**图50：个人贷款余额**

单位：人民币亿元



### 信用卡不良持续走高，部分银行调整发卡速度

根据人民银行发布的《2019年支付体系运行总体情况》，截至2019年末，全国银行卡在用发卡数量84.19亿张，同比增长10.82%。其中，借记卡在用发卡数量76.73亿张，同比增长11.02%；信用卡和借贷合一卡在用发卡数量共计7.46亿张，同比增长8.78%。借记卡在用发卡

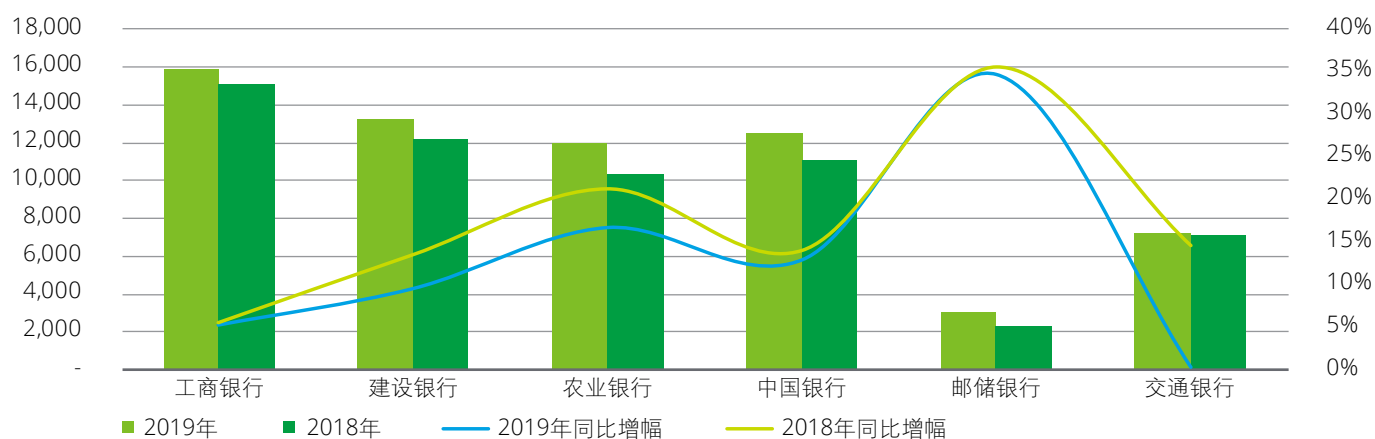
数量占银行卡在用发卡数量的91.14%，较上年末有所上升。全国人均持有银行卡6.03张，同比增长10.40%。其中，人均持有信用卡和借贷合一卡0.53张，同比增长8.36%。截至2019年末，银行卡授信总额为17.37万亿元，同比增长12.78%；银行卡应偿信贷余额为7.59万亿元，同比增长10.73%。银行卡卡均授信额度2.33万元，授信使用率43.70%。

信用卡逾期半年未偿信贷总额742.66亿元，占信用卡应偿信贷余额的0.98%。

2019年末，境内银行信用卡发卡量超过6亿张，增速10.22%，占全国信用卡发卡量的80%。其中，工商银行发卡量1.59亿张，邮储银行增速较快，交通银行增速显著回落。

图51：信用卡发卡量

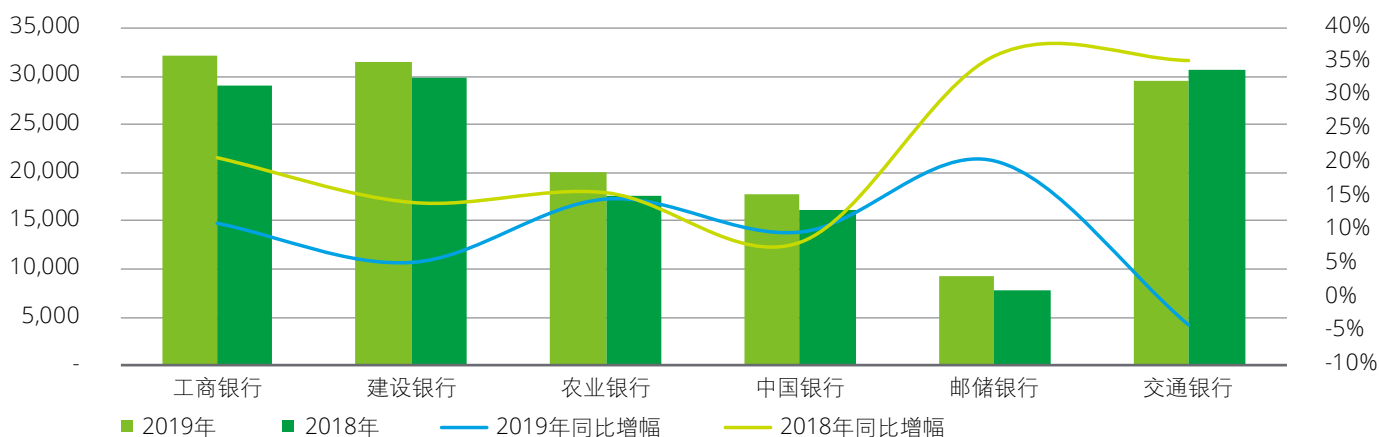
单位：万张



2019年，境内银行信用卡持卡人累计消费额14.04万亿元，较上年增加0.93万亿元，增幅7.06%，增速下降。具体来看，工商银行、建设银行信用卡消费额均突破3万亿元，交通银行信用卡消费额出现负增长，主要系本年信用卡不良率明显上升，主动调整消费额度所致。

图52：信用卡消费额

单位：人民币亿元

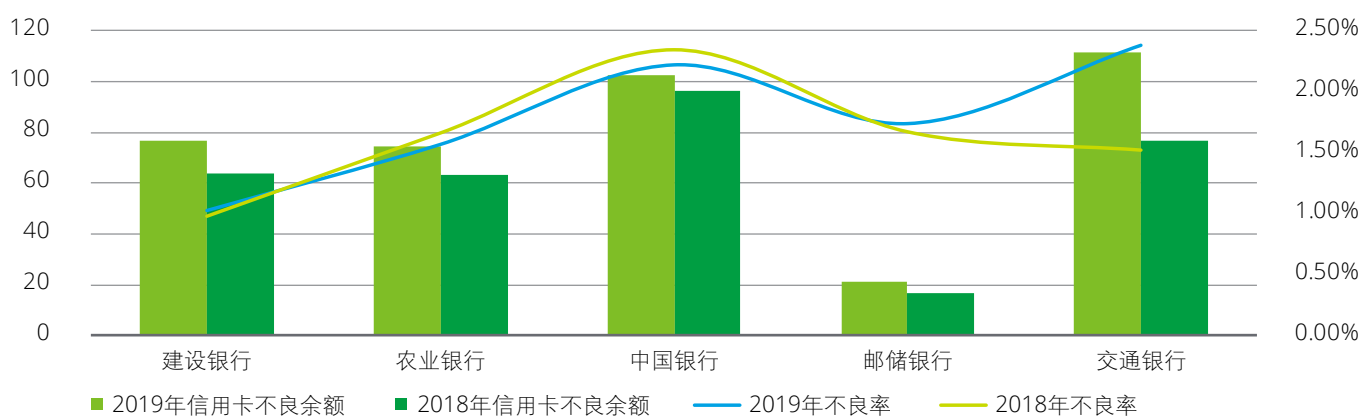




2019年末，除工商银行未披露外，境内银行信用卡不良持续增长。具体来看，中国银行、交通银行信用卡不良余额超过100亿元，交通银行信用卡不良余额明显上升，系前期大量发卡后的风险暴露；从信用卡不良率来看，中国银行、交通银行信用卡不良率超过2%，中国银行本年不良率下降。

**图53：信用卡不良余额及不良率**

单位：人民币亿元



注：工商银行未披露信用卡不良信息。

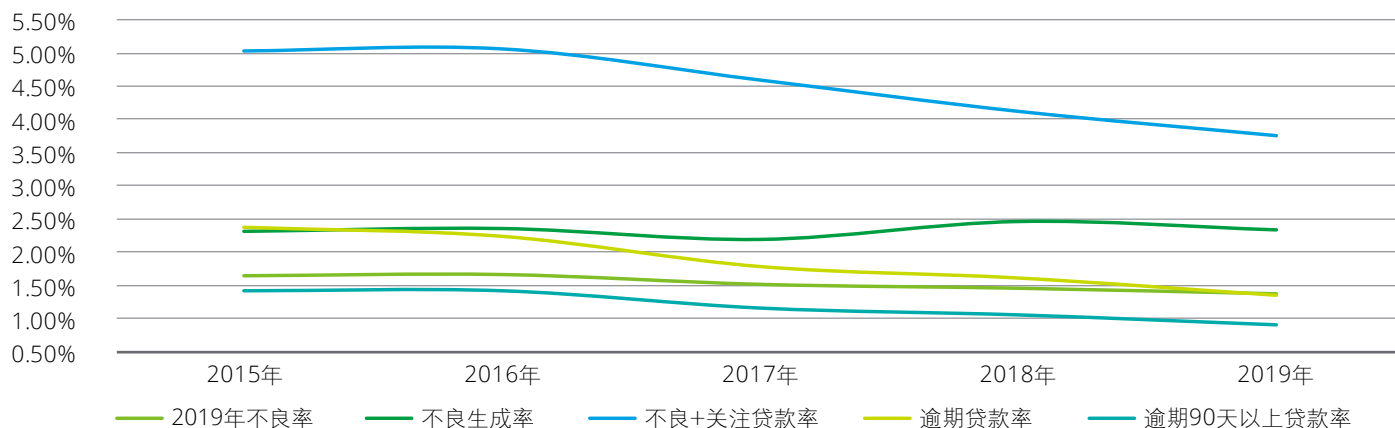
#### 存量贷款风险基本出清，疫情蔓延或造成不良回升

2015-2019年末，境内银行不良指标整体优化。具体来看，2019年不良贷款率1.37%，较年初下降8个基点，持续压降；不良贷款生成率5年未突破2.5%，2019年下行；不良+关注贷款率

加速下行，自2016年的高位5.06%降至3.75%，存量不良化解效果明显；逾期贷款率、逾期90天以上贷款率持续下降，2019年逾期贷款率1.36%，低于不良贷款率，整体不良认定趋严，逾期贷款/不良贷款低于100%。

由于新冠病毒蔓延对实体经济的冲击，将波及部分行业的公司贷款、个人消费贷款及信用卡贷款，预计不良贷款指标将缓慢上行。

**图54：贷款质量指标**



注：不良生成率=（不良贷款余额+本年核销金额）/本年平均贷款余额

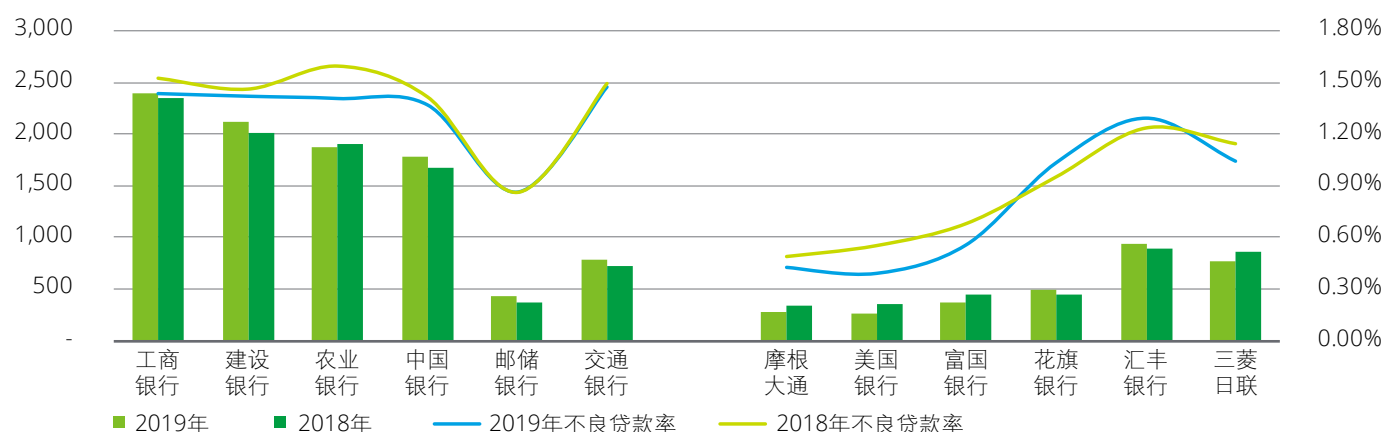
2019年末，境内银行不良贷款余额合计为9,390亿元，较年初增加367亿元，增幅4.07%，整体不良贷款率1.37%，较年初下降11个基点。其中，邮储银行不良贷款率低于1%，为境内银行最低，农业银

行不良贷款余额本年压降；境外银行不良贷款余额合计3,114亿元，较年初减少216亿元，降幅6.48%，整体不良贷款率0.79%，较年初下降6个基点，但花旗银行、汇丰银行不良贷款余额、不良贷款

率上升。整体来看，境外银行不良贷款余额、不良贷款率低于境内银行，在一定程度上反映了较强的风险管控能力。

**图55：不良贷款余额及不良贷款率**

单位：人民币亿元

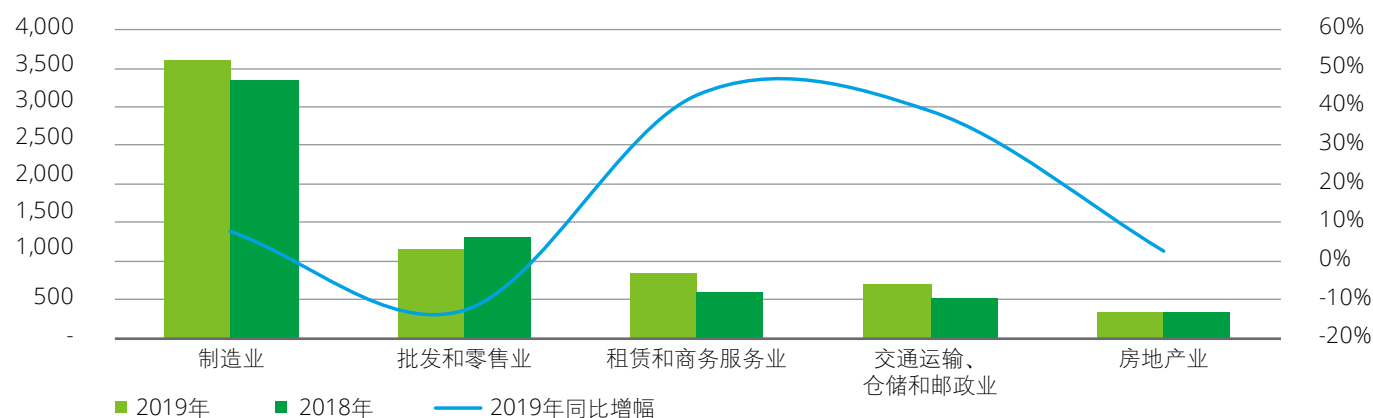


#### 批发和零售业不良余额下降，部分行业将受疫情影响

2019年末，境内银行公司不良贷款前五大行业分别为制造业、批发和零售业、交通运输、仓储和邮政业、租赁和商务服务业以及房地产业。其中制造业不良余额本年突破3,500亿元，批发和零售业不良余额有所压降。受新冠病毒疫情影响，各行业影响分化，预计部分行业不良将有所暴露。

**图56：公司贷款按行业不良情况**

单位：人民币亿元



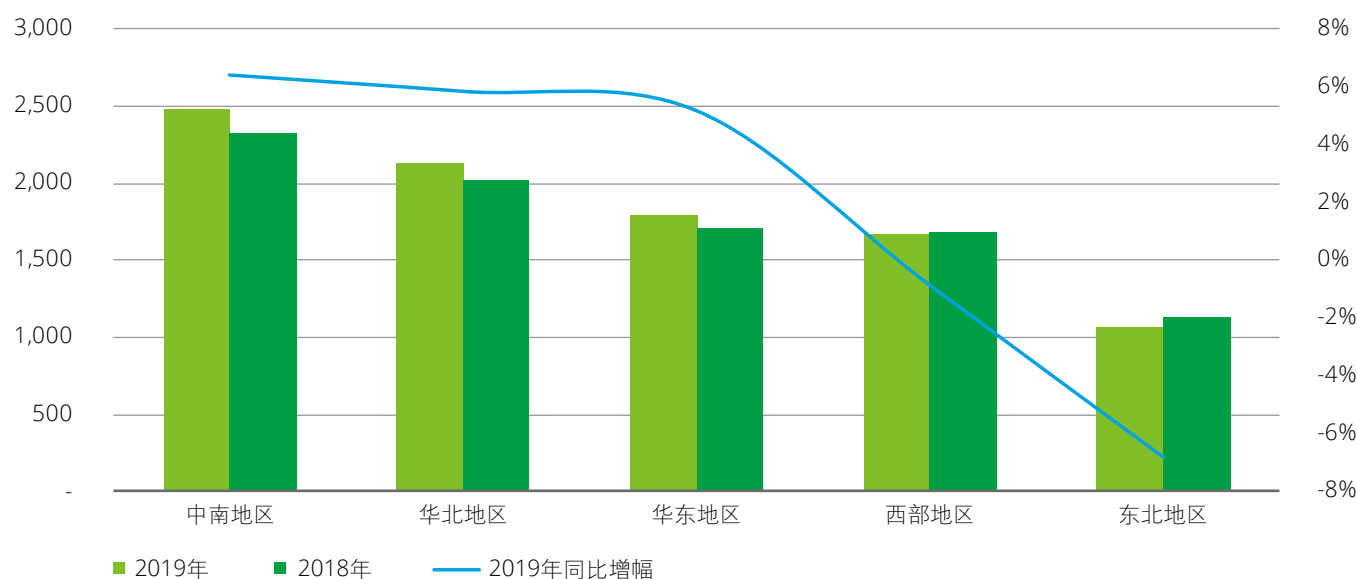
注：租赁和商务服务业主要包括经营性物业、管理服务。

### 中南地区不良余额较高，贷款地区风险或持续分化

2019年末，境内银行按地区不良余额分化。中南地区不良余额最高，且增速最快，建设银行、中国银行增速较快；西部地区、东北地区余额有所压降，东北地区不良风险有所化解。新冠病毒疫情从湖北武汉爆发而蔓延至全国，虽然2020年3月份疫情已得到控制，部分地区复产、复工将逐步推进，预计部分地区不良风险将有所暴露。

图57：贷款按地区不良情况

单位：人民币亿元

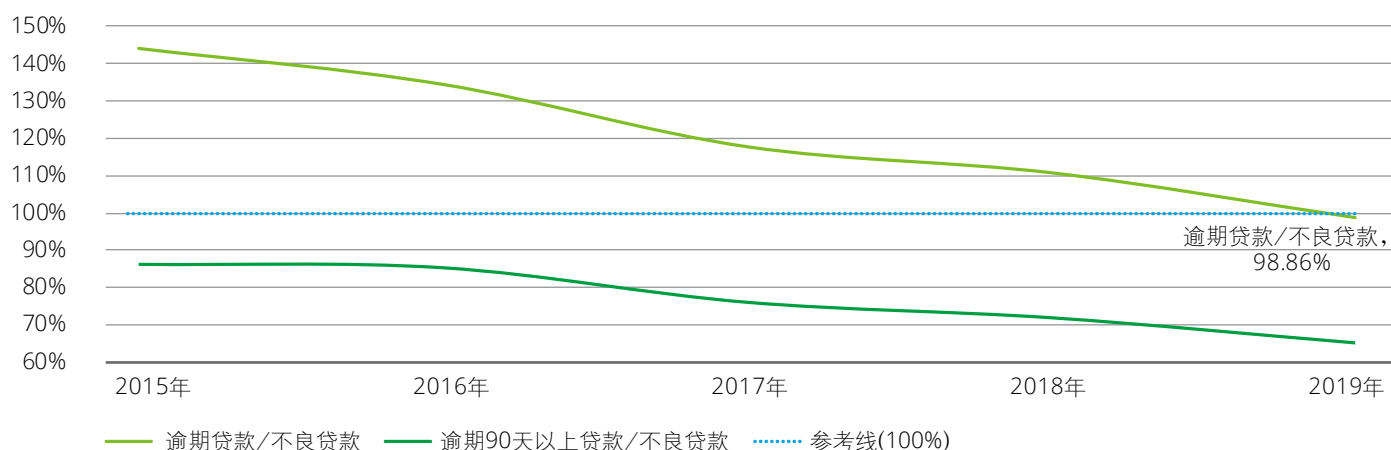


注：中南地区包括珠江三角洲、中部地区（包括河南、湖北）；华北地区包括环渤海地区、总行（除交通银行）；华东地区包括长江三角洲、交通银行总行。

### 不良贷款认定趋严，存量贷款风险出清

2015-2019年末，境内银行不良贷款认定趋严，过去5年逾期90天以上贷款均分类为后三类，本年逾期贷款余额与不良贷款比值低于100%，反映了近年来境内银行贷款风险分类更加严格，逾期贷款/不良贷款低于100%，存量不良贷款风险出清。

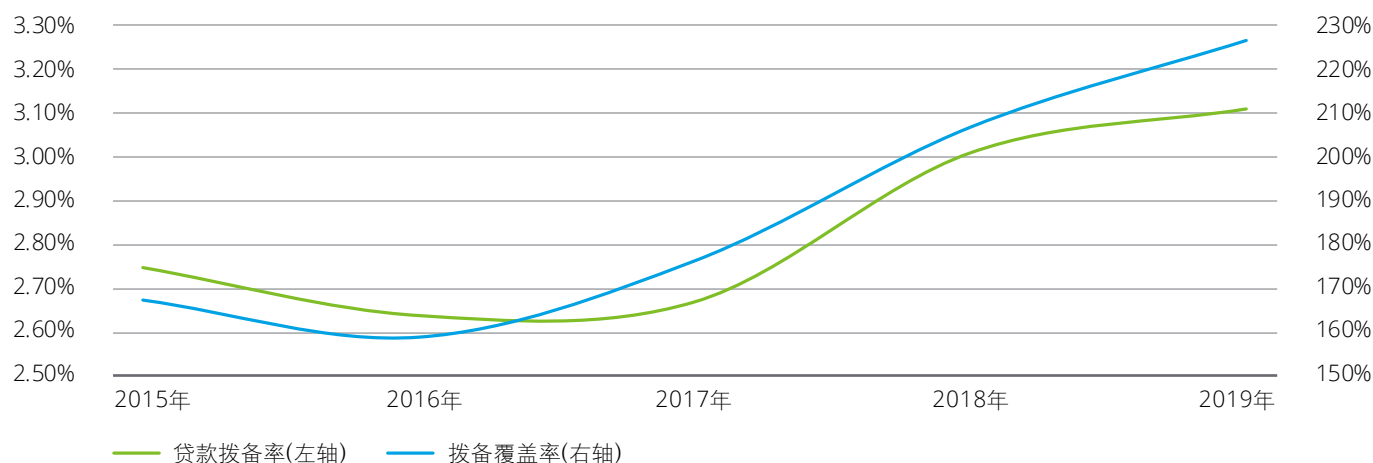
图58：不良贷款认定指标



### 风险抵补能力持续夯实，疫情蔓延资产质量承压

2015-2019年，境内银行贷款风险抵补能力持续夯实。2019年贷款拨备率超过3%，拨备覆盖率220%。具体来看，贷款拨备率本年增速放缓，系新增贷款增速提升，存量不良化解的双重影响，导致拨备覆盖率快速上升。

图59：风险抵补能力

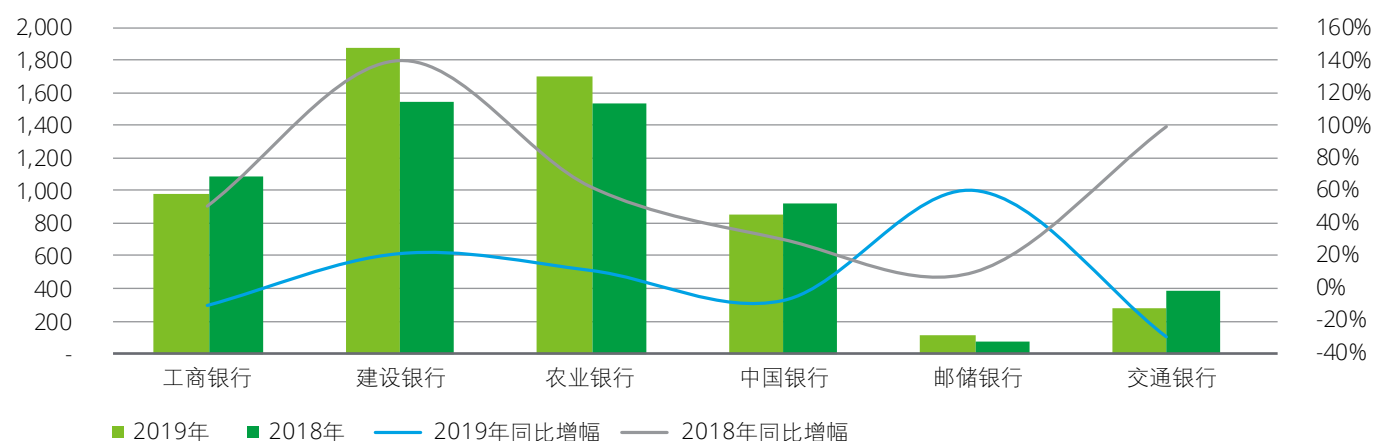


### 贷款核销力度有所下降，持续盘活存量贷款

2019年末，境内银行贷款核销及转出金额合计5,794亿元，增速4.51%，增速显著回落。具体来看，建设银行、农业银行核销金额较高，建设银行本年核销超过1,800亿元；邮储银行本年加大核销力度，但核销绝对额较低。

图60：贷款核销及转出金额

单位：人民币亿元



注：根据财务报表附注贷款损失准备变动表核销及转出金额。

### 整体贷款拨备率继续夯实，各阶段计提比例分化

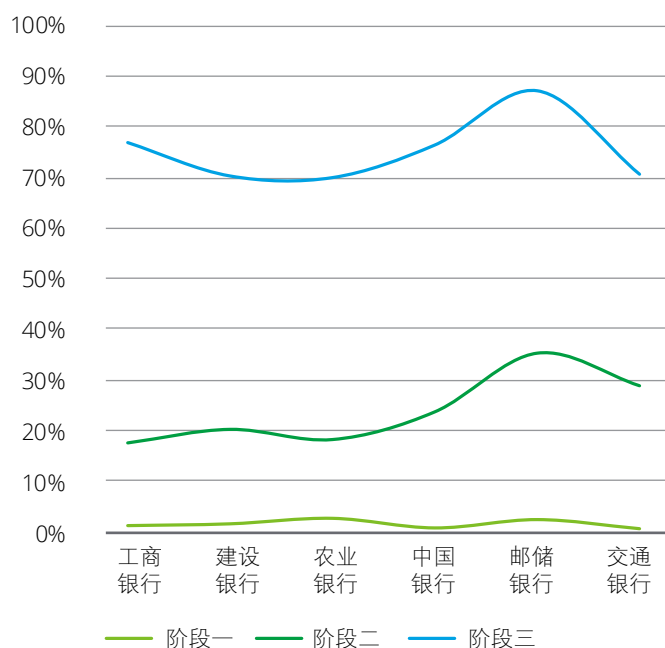
自2018年1月1日起，境内银行采用新金融工具准则，按照业务模式将贷款分类为以摊余成本计量、以公允价值计量且其变动计入其他综合收益、以公允价值计量且其变动计入当期损益，基于信用

风险自初始确认后是否已显著增加，将各笔贷款划分入三个风险阶段，计提预期信用损失。

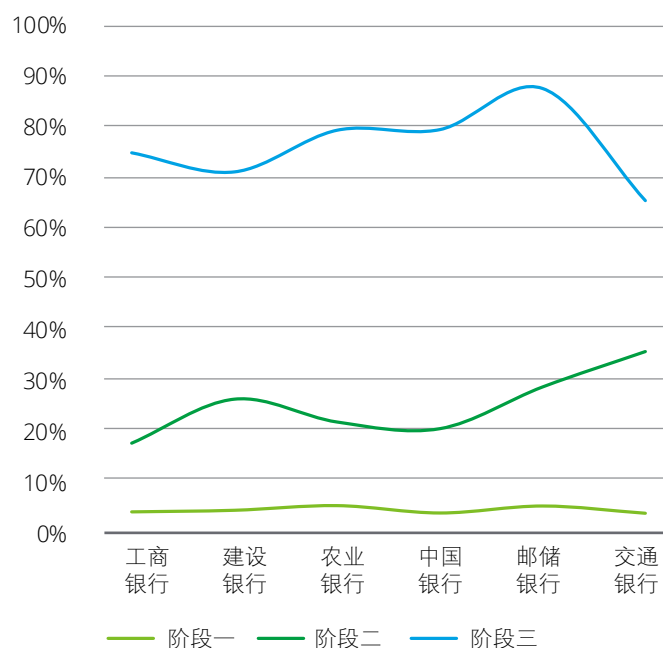
2019年末，境内银行贷款主要以摊余成本计量，整体贷款拨备率3.27%，较上年略有上升，但分阶段计提比例分化。具

体来看，阶段一平均拨备率1.72%，农业银行、邮储银行较高；阶段二平均拨备率20.63%，邮储银行、交通银行在30%左右；阶段三平均拨备率74.15%，农业银行计提比例有所回落，邮储银行各阶段拨备率均较高。

图61：以摊余成本计量的贷款分阶段拨备率  
2019年



2018年

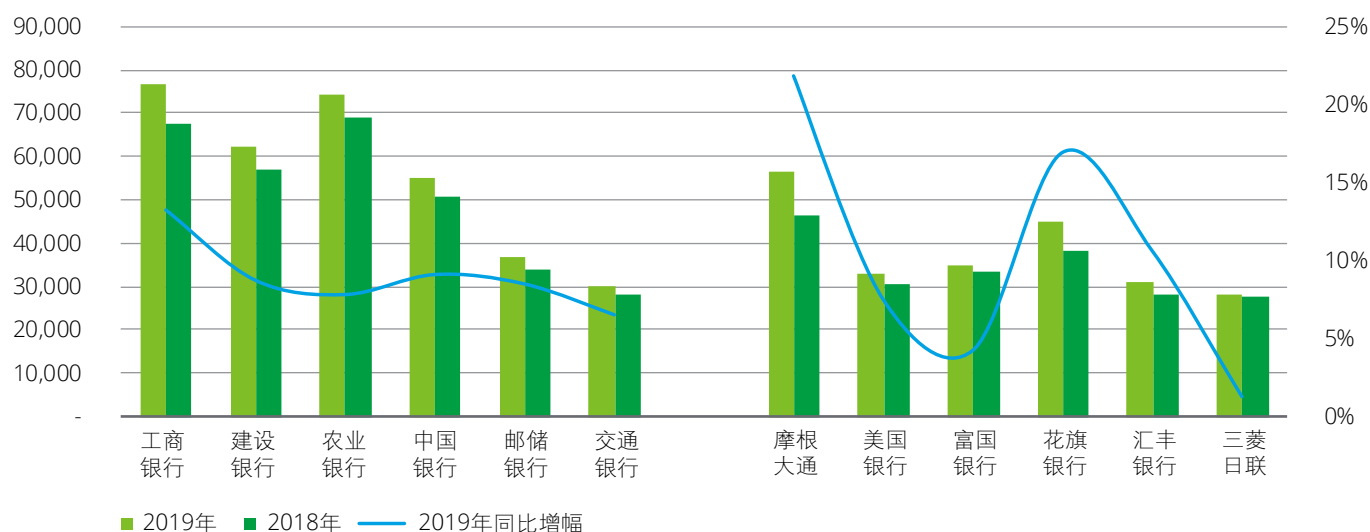


### 金融资产投资稳健，交易类资产占比较低

2019年末，境内银行金融资产投资账面价值合计33.48万亿元，较年初增加2.86万亿元，增速9.34%，略低于贷款增速。境外银行金融资产投资账面价值合计22.83万亿元，部分银行增速较快。整体来看，国有四大行及摩根大通平均金融资产投资账面价值突破5万亿元，摩根大通、花旗银行增速较快。

图62：金融资产投资

单位：人民币亿元



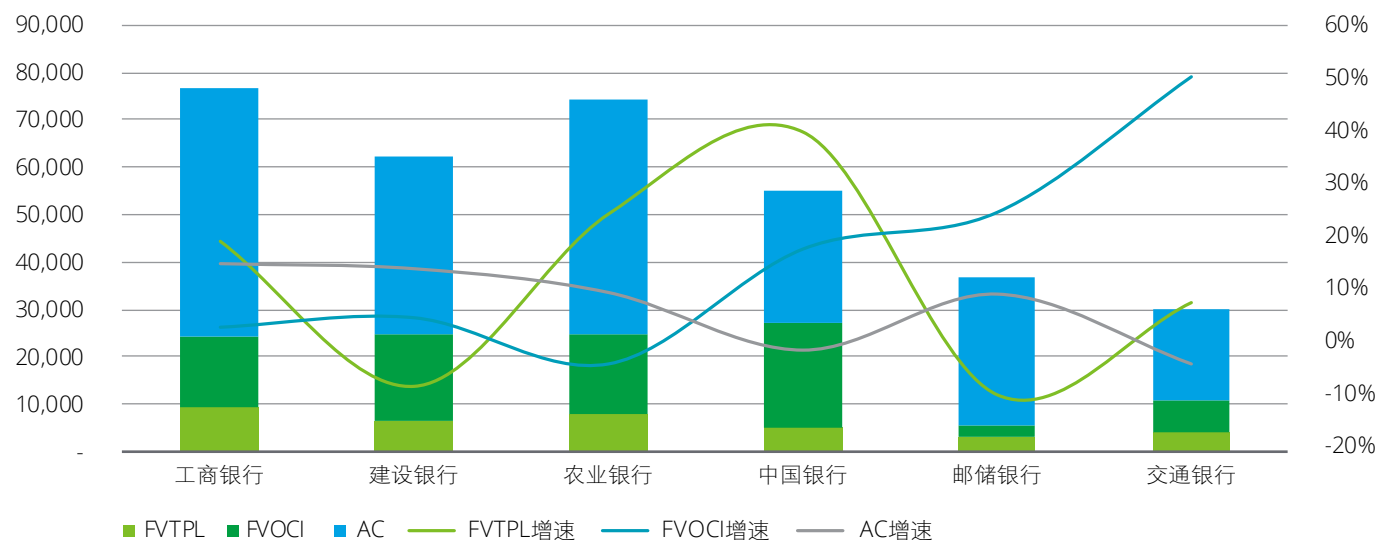
自2018年1月1日起，境内银行采用新金融工具准则，根据管理金融资产的业务模式和金融资产的合同现金流量特征，在初始确认时将金融资产分为不同类别：以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产（FVTPL）、以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产（FVOCI）、以摊余成本计量的金融资产（AC）。

境内银行投资策略稳健，主要以收取金融资产投资的合同现金流量，即分类为以摊余成本计量的金融资产合计21.74万亿元，平均占比超过60%，而以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产平均占比较低。具体来看，工商银行、农业银行金融资产投资超过7万亿

元，中国银行以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产占比较高。在市场利率下行通道，国内银行业利差、息差持续承压，FVTPL产生的非息收入将有所上升，预计对利润正向贡献较大。

图63：金融资产投资

单位：人民币亿元



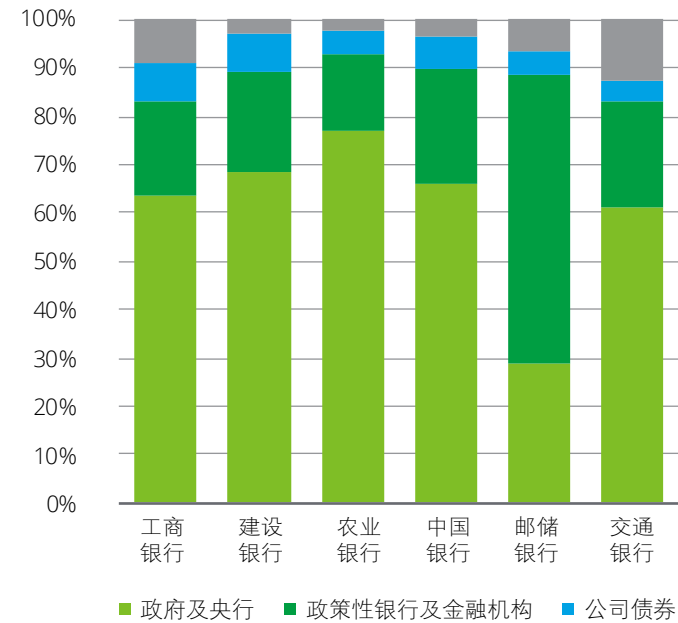




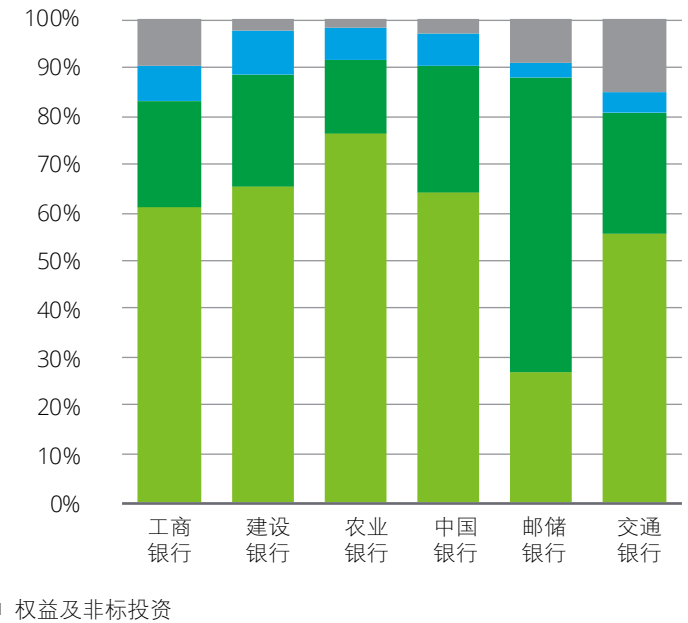
政府类债券占比较高，关注公司债券信用风险

2019年末，境内银行金融资产投资中债券投资占较大比例。从具体投向来看，除邮储银行外，其他银行的政府及央行债券占比较高；公司债券平均占比6%，较年初有所下降，或受到债市违约情况影响，随着新冠病毒疫情发展，预计部分公司债券可能出现风险；交通银行权益及非标投资占比较高，占比在13%左右。

图64：按资产投向结构  
2019年12月31日



2018年12月31日



注：根据财务报表披露整理得出，金额不包含应计利息和损失准备。

## 2.3 负债情况分析

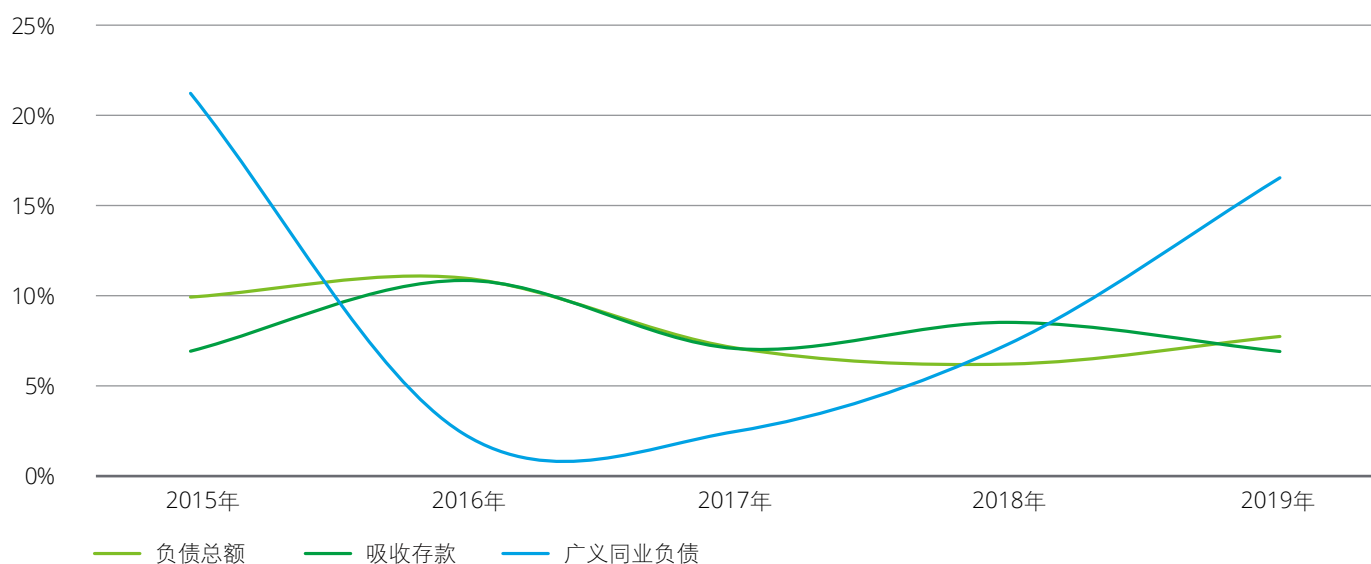
### 负债结构相对稳定，揽储压力或将持续

2015-2019年，境内银行负债总额增速平稳。境内银行得益于网点众多，客户存款“压舱石”作用明显，具体而言，2015年客户存款增速低于负债总额增速，主要系主动负债增长较快；2016-2017年一系列金融去杠杆政策出台，同业业务增速回落，客户存款增速与负债总额增速相当；2018年客户存款增速超过负债总额增速，主要系理财新规、资管新规出台，对部分银行的理财资金形成冲击，互联网平台进入风险暴露期，

而境内银行在“存款大战”中受到储户青睐；2019年客户存款增速再次回落至负债总额增速以下，与2015年增速基本持平。随着利率市场化不断深化，居民投资理财意识增强，境内银行将持续面临揽储压力，而推出结构性存款、大额存单等存款产品会提升整体付息成本。2020年初，央行指导市场利率定价自律机制加强存款利率自律管理，并将结构性存款保底收益率纳入自律管理范围，并纳入宏观审慎评估（MPA）考核，将在一定程度上缓解银行付息成本压力。

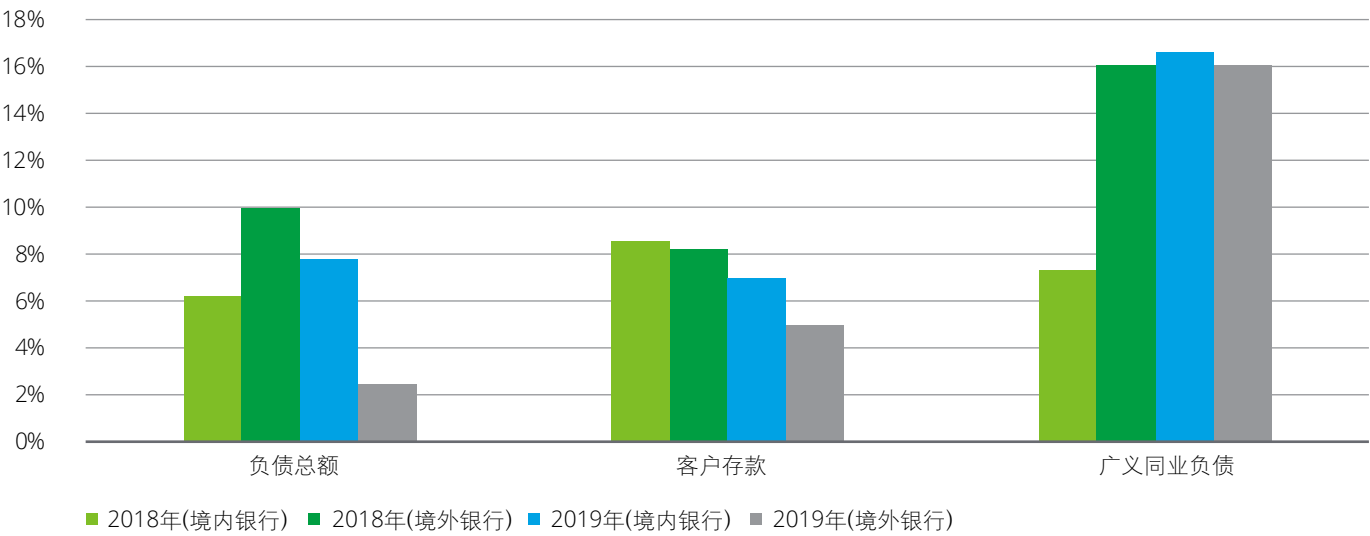
2018-2019年，境外银行负债总额增速上行，客户存款、广义同业负债增速放缓，主要系其他负债增长所致。整体来看，境内银行负债增速上行，主要系广义同业负债贡献，而境外银行负债增速下滑，主要为客户存款增速下降，境内外银行本年广义同业负债增速均较高，反映了市场利率下行通道中，增加主动负债融资。

图65：负债增速分析—境内银行



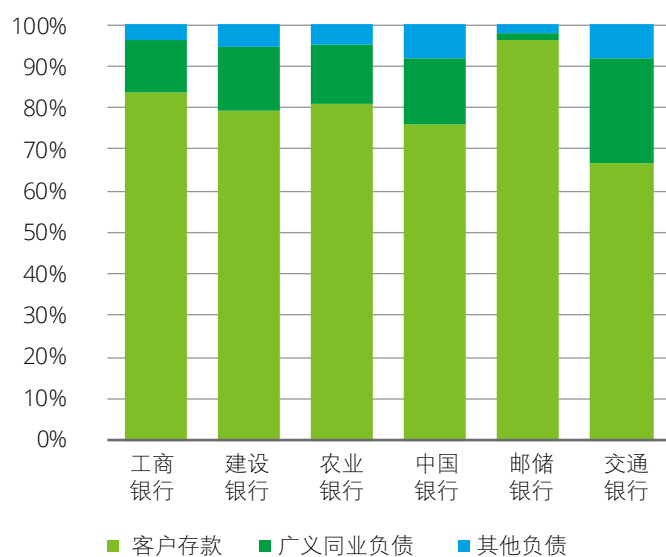
注：广义同业负债包括同业存放、拆入资金、卖出回购、应付债券、发行存款证。

图66：负债增速分析—境内外银行比较

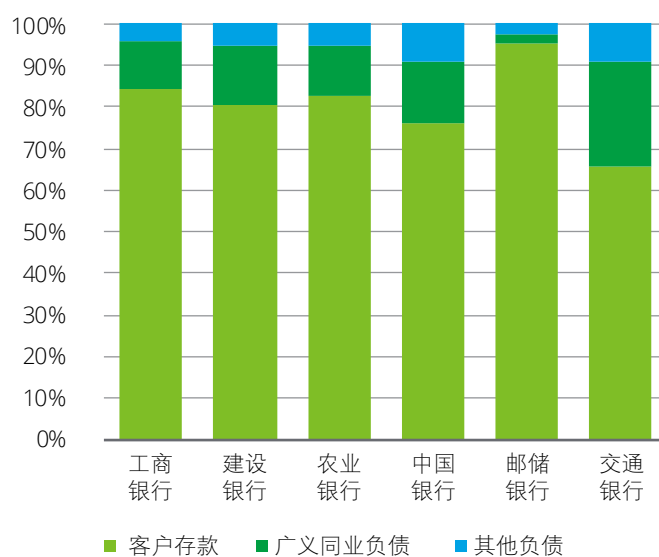


2019年末，境内银行负债结构分化。工商银行、农业银行客户存款占比超过80%，邮储银行超过95%，交通银行维持在65%左右。从结构调整来看，邮储银行、交通银行本年客户存款占比有所提升，而四大行占比略有下降，而广义同业负债占比提升。境外银行主动负债及其他负债占比较高，存款平均占比在60%左右。

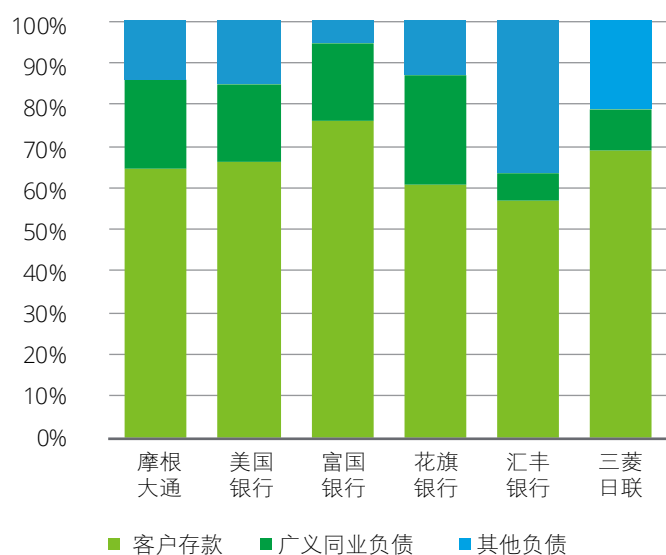
**图67：负债结构**  
**2019年12月31日**



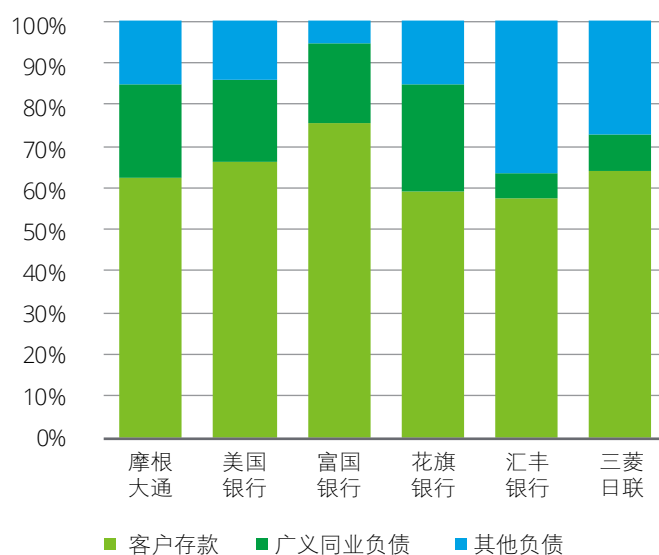
**2018年12月31日**



**2019年12月31日**



**2018年12月31日**



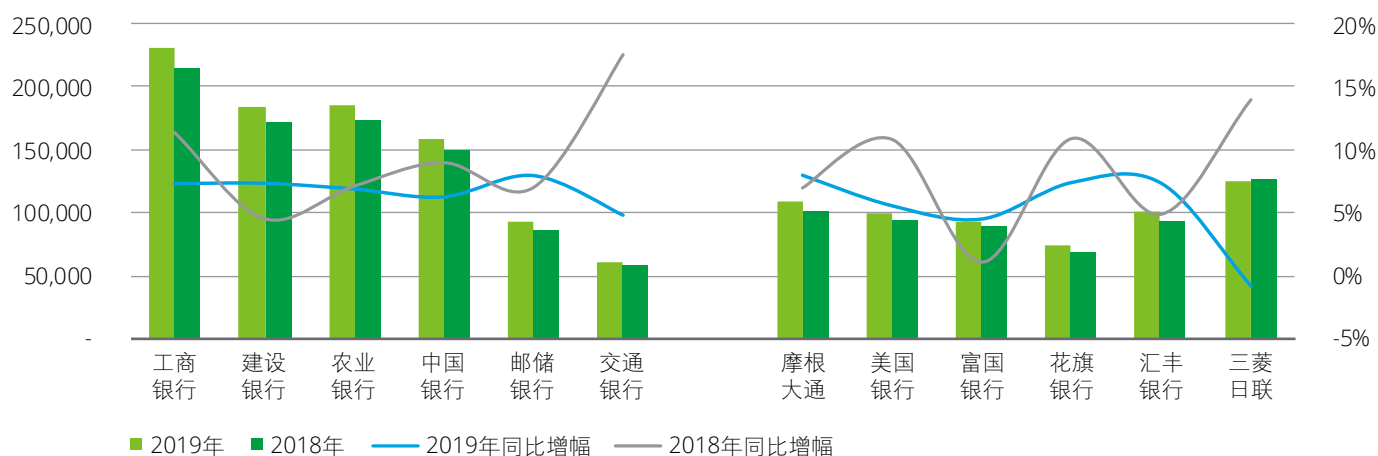
**存款产品逐步丰富，揽储压力持续存在**  
2019年末，境内银行客户存款余额合计91万亿元，较年初增加6万亿元，增速达6.95%，增速较年初回落。其中建设银

行、邮储银行本年增速逆势上升，其他银行增速放缓，工商银行为唯一一家连续两年存款余额突破20万亿元的境内银行。境外银行客户存款余额合计60万亿

元，较年初增加3万亿元。整体来看，国有四大行客户存款平均余额突破15万亿元，境外银行客户存款平均余额在10万亿元左右。

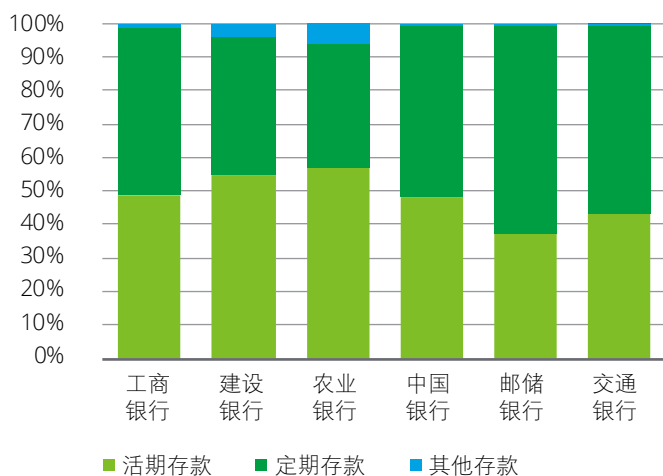
**图68：吸收存款**

单位：人民币亿元

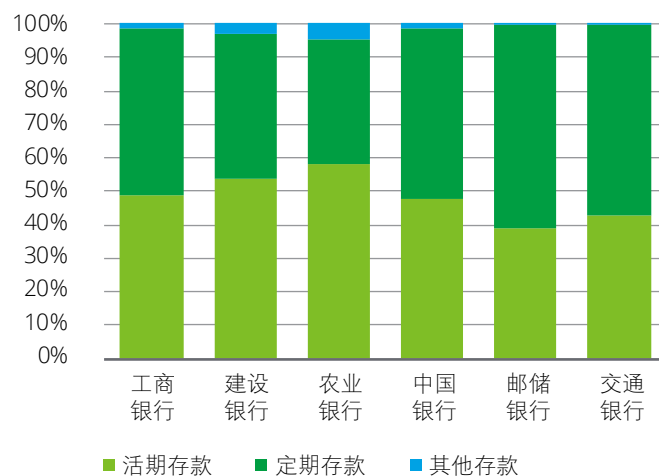


2019年末，境内银行存款按期限结构分化，定期存款占比普遍超过50%，建设银行、农业银行占比较低，农业银行存款活期率最高。从结构调整来看，本年定期存款增长较快，反映了银行揽储压力较大，通过高收益产品吸收客户存款。

**图69：存款结构—按期限**  
2019年12月31日



2018年12月31日



### 存款利率相对稳定，利率下行加强主动负债

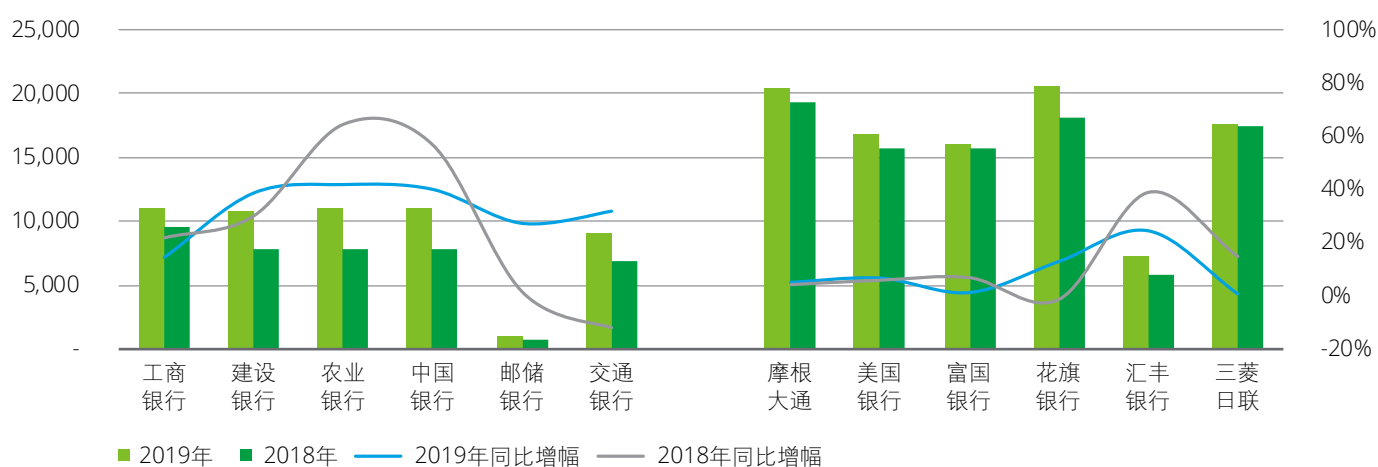
2019年末，境内银行应付债券及发行存款证余额合计5.38万亿元，较年初增加1.32万亿元，增速达32.54%。本年四大行余额均超万亿，农业银行、中国银行增速

较快；交通银行2018年出现负增长，本年增速明显回升，年末余额突破0.9万亿元；邮储银行银行存款“护城河”稳固，通过发行债务证券金额较低。随着全球进入降息期，预计通过发行债券及存款证有所增加。

境外银行应付债券余额合计9.85万亿元，较年初增加0.62万亿元。整体来看，境外银行通过发行债务凭证获取资金明显高于境内银行，资本融通市场化更高。

图70：应付债券及发行存款证

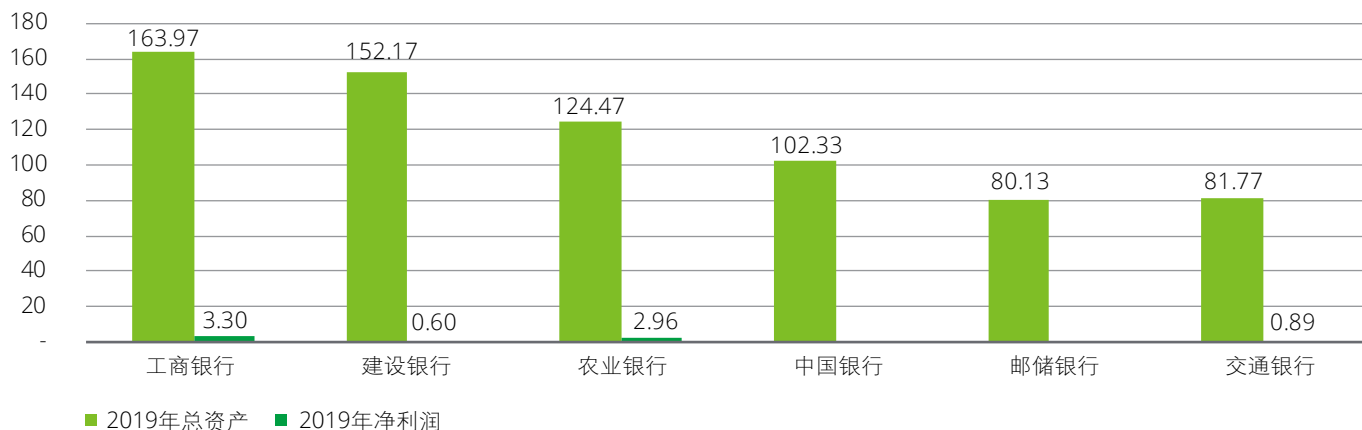
单位：人民币亿元



2019年末，境内银行的全资理财子公司已全部开业，部分银行披露了当年净利润情况，整体实现微盈。《商业银行理财子公司管理办法》、《商业银行理财子公司净资本管理办法（试行）》颁布，银行理财子公司监管框架正式落地，预计理财子公司将根据相关要求动态调整投资组合。

图71：理财子公司业绩表现

单位：人民币亿元



注：中国银行、邮储银行未披露净利润数据。



## 2.4 资本情况分析

### 核心一级资本持续承压，资本补充需提前规划

按照中国银监会颁布的《商业银行资本管理办法（试行）》要求，于2018年末，系统重要性银行的核心一级资本充足率、一级资本充足率及资本充足率不得低于8.50%、9.50%和11.50%；非系统重要性银行的的核心一级资本充足

率、一级资本充足率及资本充足率不得低于7.50%、8.50%和10.50%。2019年末，境内银行平均核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率均符合监管要求。具体来看，一级资本充足率、资本充足率持续上升，2019年分别达13.37%、16.19%；而核心一级资本充足率本年出现拐点，2019年12.19%，

较年初下降2个基点，未来资本补充压力显现。境外银行平均核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率分别为12.05%、12.05%、16.16%。整体来看，境内银行一级资本充足率及资本充足率收窄与境外银行的差距，核心一级资本充足率2018年超过境外银行，2019年再次落后。

图72：核心一级资本充足率—境内外银行

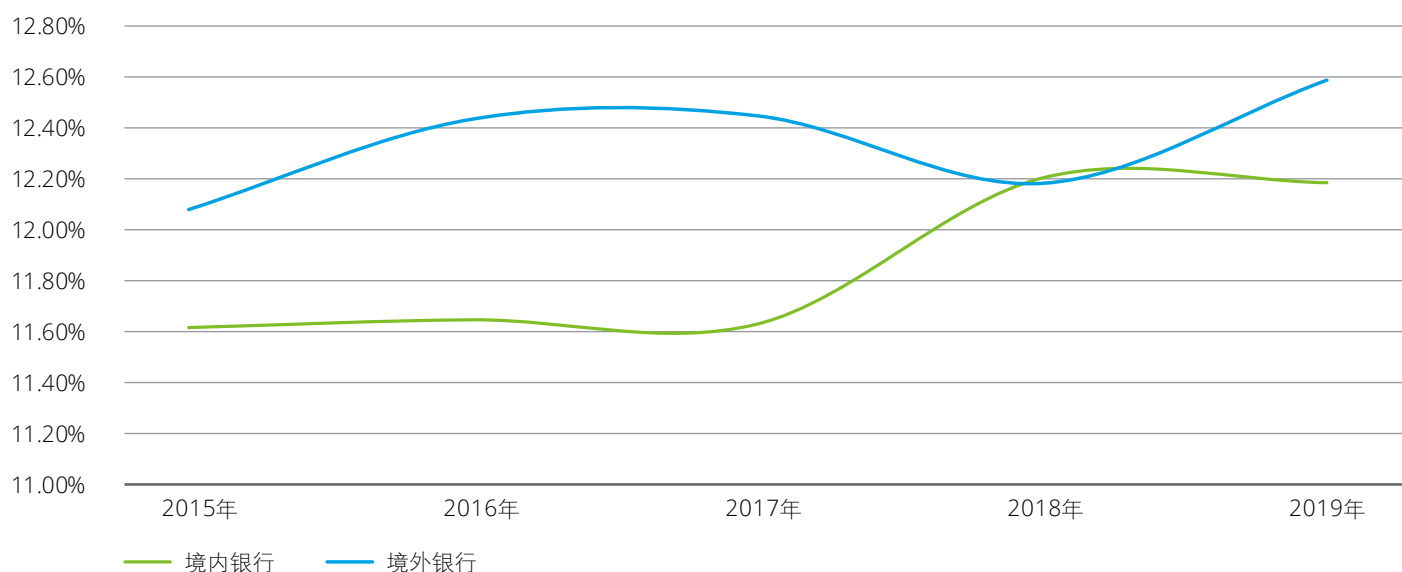


图73：一级资本充足率—境内外银行

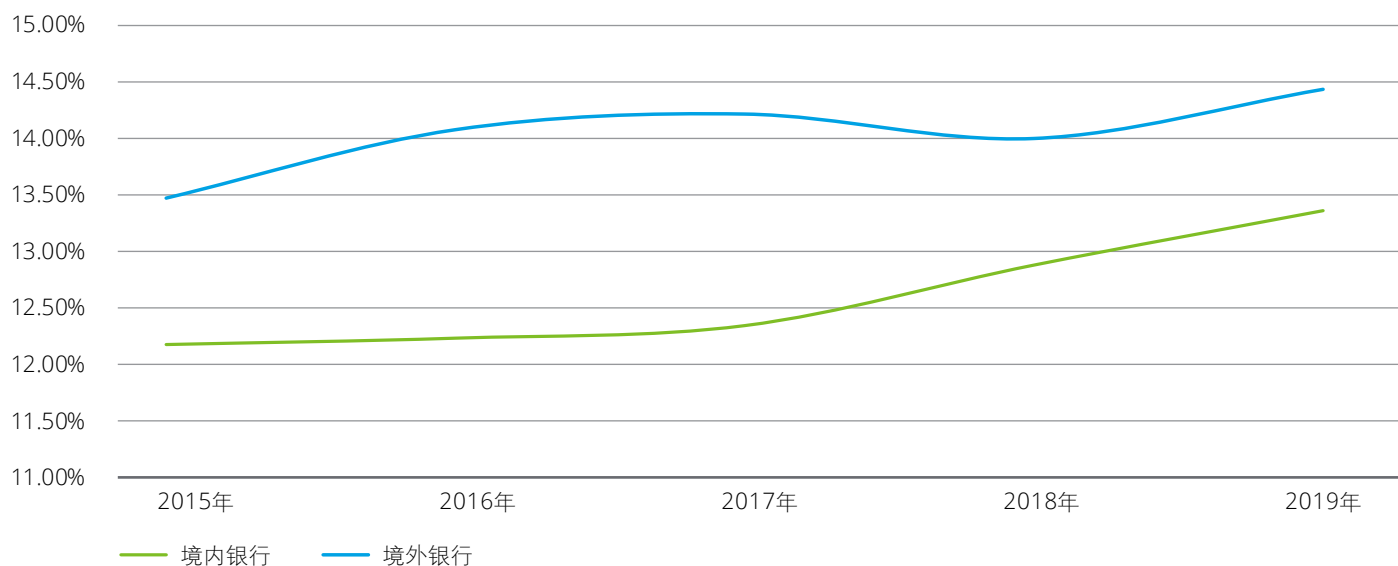
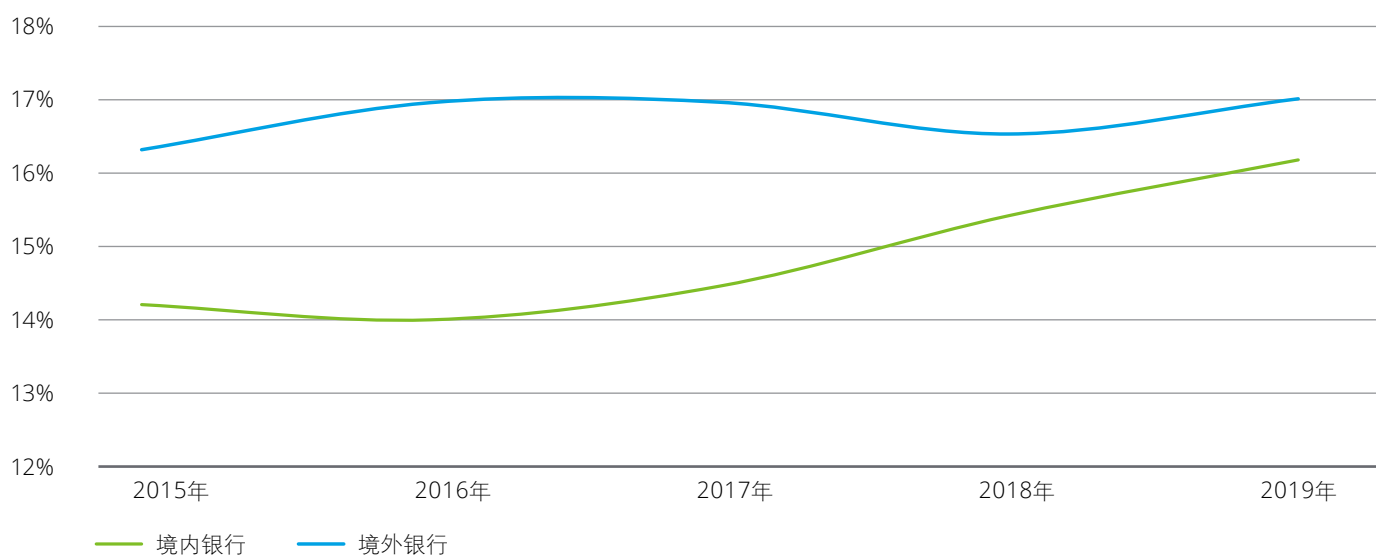
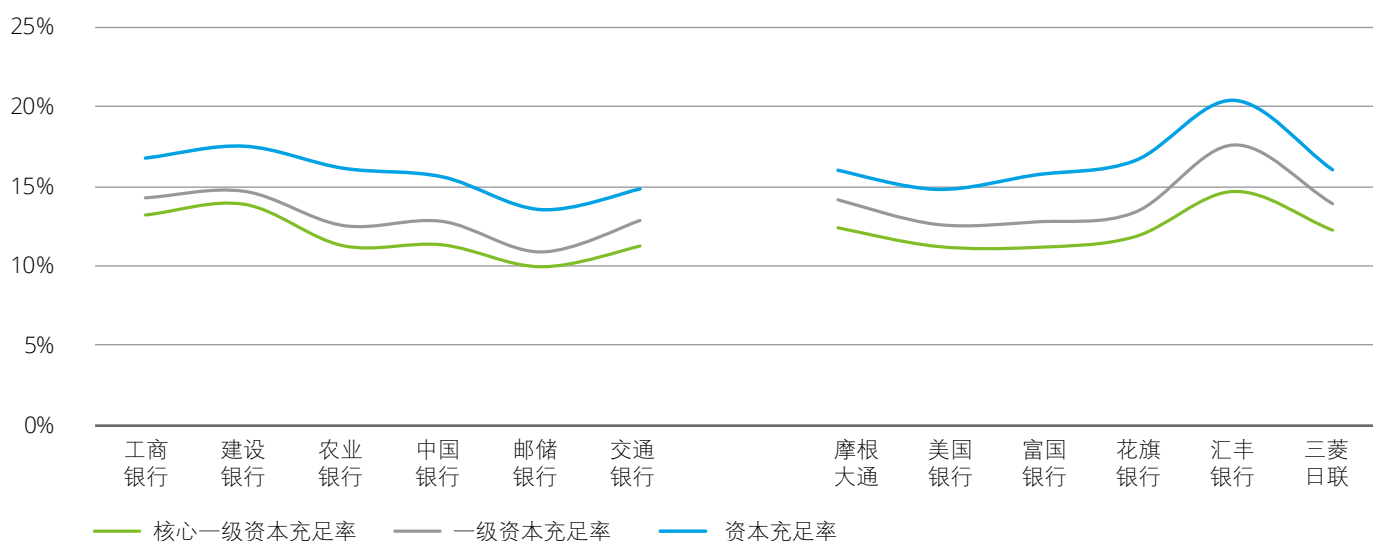


图74：资本充足率—境内外银行



2019年，境内外银行资本充足率指标分化，核心一级资本充足率、一级资本充足率以及资本充足率三项指标邮储银行最低，汇丰银行最高。具体来看，汇丰银行、建设银行、工商银行三项指标均位居境内外银行前三甲，摩根大通核心一级资本充足率、一级资本充足率第四，但资本充足率第七；农业银行三项指标名次差异较大，分别为第8、第11及第5，而中国银行、交通银行三项指标均在中等偏下。

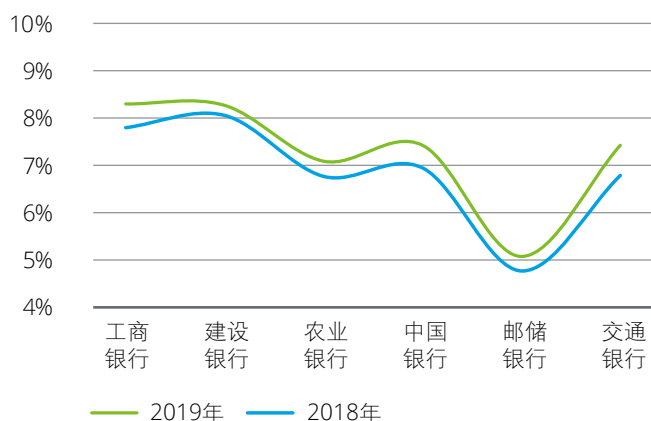
**图75：资本充足率对标**  
2019年



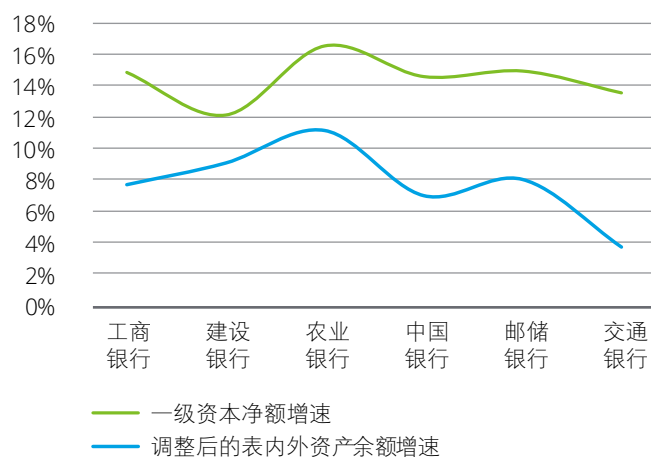
#### 一级资本净额增速较快，杠杆率整体上行

2019年末，境内银行杠杆率整体上行。其中，工商银行、建设银行超过8%，交通银行上升较快，而邮储银行维持低位。从杠杆率影响要素分析，一级资本净额增速工商银行显著提升，且与调整后的表内外资产余额增速差拉大，农业银行增速突破两位数，增速较快；调整后的表内外资产余额增速农业银行超10%，交通银行增速较低。

**图76：杠杆率水平**



**图77：杠杆率变动分析**





#### 四大行持续位列全球系统重要性银行，国内版评估办法发起意见征求

2011年11月，巴塞尔委员会发布《全球系统重要性银行：评估方法和更高损失吸收能力》，提出了定量与定性相结合的商业银行全球系统重要性评估方法，从全球活跃程度、规模、关联度、可替代性和复杂性5个维度，采用12个指标评估银行的全球系统重要性，并要求相

关银行披露全球系统重要性评估指标。巴塞尔委员会每年组织各国监管当局开展定量测算，并根据测算结果更新全球系统重要性银行名单。

根据2019年11月发布的全球系统重要性银行名单，共计30家全球银行机构入选。境内银行中，工商银行、中国银行归入第2组，对应的更高损失吸收要求的

风险资本为1.5%；建设银行、农业银行归入第1组，对应的更高损失吸收要求的风险资本为1.0%。境外银行中，摩根大通归入第4组，对应的更高损失吸收要求的风险资本为2.5%；花旗银行、汇丰银行归入第3组，对应的更高损失吸收要求的风险资本为2.0%。目前全球范围内暂无归入第5组的银行，对应的更高损失吸收要求的风险资本为3.5%。

**表4：全球系统重要性银行组别**

组别（附加资本缓冲要求）	全球系统重要性银行
5 (3.5%)	无
4 (2.5%)	<b>摩根大通</b> (共1家)
3 (2.0%)	<b>花旗银行、汇丰银行</b> (共2家)
2 (1.5%)	<b>美国银行、中国银行</b> 、巴克莱银行、法国巴黎银行、德意志银行、高盛集团、 <b>工商银行、三菱日联、富国银行</b> (共9家)
1 (1.0%)	<b>农业银行</b> 、纽约梅隆银行、 <b>建设银行</b> 、瑞士信贷集团、法国人民储蓄银行集团、法国农业信贷银行、ING集团、瑞穗金融集团、摩根士丹利、加拿大皇家银行、桑坦德银行、法国兴业银行、标准渣打银行、道富银行、三井住友金融集团、加拿大多伦多道明银行、瑞银集团、裕信银行 (共18家)

2019年末，国有四大行根据《商业银行全球系统重要性评估指标披露指引》（银监发[2014]1号）的规定，编制并披露了商业银行全球系统重要性评估指标。其中，工商银行在规模指标上一骑

绝尘，而中国银行作为首家纳入全球系统重要性银行名单的境内银行，在复杂度、全球活跃程度指标上大幅领先；关联度指标方面工商银行、中国银行平分秋色，但与建设银行、农业银行差异较

小；可替代性指标上，工商银行、中国银行分别在托管资产、通过支付系统或代理行结算的支付额上占优。

表5：境内银行全球系统重要性银行指标

单位：人民币亿元

指标类别	项目	2019年12月31日			
		工商银行	建设银行	农业银行	中国银行
规模	调整后的表内外资产余额	319,822	267,050	273,695	243,032
关联度	金融机构间资产	20,087	12,665	17,834	21,015
	金融机构间负债	22,734	22,059	19,503	19,727
	发行证券和其他融资工具	48,108	26,895	25,770	39,385
可替代性	通过支付系统或代理行结算的支付额	4,277,188	4,439,836	3,142,302	6,242,894
	托管资产	165,416	132,188	98,839	111,192
	有价证券承销额	16,160	15,783	7,497	18,616
复杂性	场外衍生产品名义本金	71,706	43,485	31,067	106,328
	交易类和可供出售类证券	5,958	8,856	2,539	11,256
	第三层次资产	2,014	1,399	876	630
全球活跃程度	跨境债权	20,415	9,435	4,506	38,953
	跨境负债	21,287	13,422	5,232	45,376

2018年末（三菱日联为2019年3月31日），境外银行编制并披露了商业银行全球系统重要性评估指标。其中，摩根大通在关联度、可替代性、复杂性等多项指标位居第一；花旗银行、汇丰银行在全球活跃度上领先；从单项指标来看，美国银行有价证券承销额、富国银行第三层次资产较高。

表6：境外银行全球系统重要性银行指标

单位：人民币亿元

指标类别	项目	2018年12月31日				2019年3月31日	
		摩根大通	美国银行	富国银行	花旗银行	汇丰银行	三菱日联
规模	调整后的表内外资产余额	231,373	200,132	153,707	174,787	184,781	208,162
关联度	金融机构间资产	21,755	15,298	13,994	12,258	17,307	16,912
	金融机构间负债	26,365	8,666	11,396	18,615	19,360	19,384
	发行证券和其他融资工具	45,956	36,873	36,531	34,900	30,634	20,276
可替代性	通过支付系统或代理行结算的支付额	22,369,325	7,522,180	3,395,552	11,093,196	7,592,834	5,126,213
	托管资产	1,617,877	184,717	224,089	967,243	516,202	150,799
	有价证券承销额	31,443	33,753	16,981	29,621	13,934	9,333
复杂性	场外衍生产品名义本金	3,156,395	2,142,954	702,857	2,828,441	2,231,239	936,532
	交易类和可供出售类证券	15,542	12,431	9,446	7,364	7,161	11,461
	第三层次资产	1,197	836	1,766	720	996	769
全球活跃程度	跨境债权	49,022	30,486	10,930	65,745	114,605	61,323
	跨境负债	45,974	20,105	7,164	63,049	99,089	53,345

境内外全球系统重要性银行比较来看，国有四大行在规模指标上绝对领先，摩根大通在关联度、可替代性、复杂性上居首，花旗银行、汇丰银行、三菱日联在全球活跃度较高。单项指标来看，工商银行、建设银行第三层次资产位列三甲，工商银行发行证券和其他融资工具指标最优。整体而言，境内全球系统重要性银行由于整体规模较大，在规模、关联度指标上较优，而在可替代性、复杂性（除第三层次资产）及全球活跃程度指标中等偏下。

表7：境内外银行全球系统重要性银行指标比较（按金额大小排名）

指标类别	项目	境内全球系统重要性银行				境外全球系统重要性银行					
		工商银行	建设银行	农业银行	中国银行	摩根大通	美国银行	富国银行	花旗银行	汇丰银行	三菱日联
规模	调整后的表内外资产余额	1	3	2	4	5	7	10	9	8	6
关联度	金融机构间资产	3	9	4	2	1	7	8	10	5	6
	金融机构间负债	2	3	5	4	1	10	9	8	7	6
	发行证券和其他融资工具	1	8	9	3	2	4	5	6	7	10
可替代性	通过支付系统或代理行结算的支付额	8	7	10	5	1	4	9	2	3	6
	托管资产	6	8	10	9	1	5	4	2	3	7
	有价证券承销额	6	7	10	4	2	1	5	3	8	9
复杂性	场外衍生产品名义本金	8	9	10	7	1	4	6	2	3	5
	交易类和可供出售类证券	9	6	10	4	1	2	5	7	8	3
	第三层次资产	1	3	6	10	4	7	2	9	5	8
全球活跃程度	跨境债权	7	9	10	5	4	6	8	2	1	3
	跨境负债	6	8	10	5	4	7	9	2	1	3

另一方面，根据中国人民银行、银保监会关于公开征求对《系统重要性银行评估办法（征求意见稿）》意见的通知，若某银行满足下列任一条件，则应纳入系统重要性银行评估范围：（1）以杠杆率分母衡量的调整后表内外资产余额在所有银行中排名前30；（2）曾于上一年度被评为系统重要性银行。其中，调整后的表内外资产余额是指作为杠杆率分母调整后的表内资产余额和调整后的表外项目余额之和，按照《商业银行杠杆率管理办法》（原中国银监会令2015年第1号发布）规定的口径计算。按此口径计算，6家境内大型商业银行

基本将纳入中国版系统重要性银行评估范围，虽然目前资本盈余较多，但随着新冠病毒疫情蔓延，资产质量可能下滑，同时需要持续发挥“头雁”作用，通过贷款投放支持实体经济，未来可能面临资本补充压力。

在接受金融监管部门的日常监管外，入选系统重要性银行名单的银行，在资本充足性、流动性、大额风险暴露等方面将面临特别的、更为严格的监管要求。此外，在公司治理、风险管理以及信息系统方面，系统重要性银行也将进一步优化管控。

具体来看，日常监管仍然由银保监会依法负责实施。附加监管规定则由央行牵头制定，拟从实施附加资本要求、落实资本内在约束机制入手，强化流动性、大额风险暴露、风险数据加总和风险报告等方面的监管要求，并从制定恢复和处置计划、开展可处置性评估等方面提出管理要求，切实提高系统重要性银行的经营稳健性。同时，央行将持续开展系统重要性银行监测分析，开展压力测试，并视情提出相应的附加监管要求。

作者

张华

合伙人

电话：+86 21 6141 1859

电子邮件：sczhang@deloitte.com.cn

苏亦辰

经理

电话：+86 21 6141 1956

电子邮件：jerryysu@deloitte.com.cn



### 3. 热点话题探讨



## 3.1 以客户为中心推动银行数字化转型

### “以客户为中心的数字化转型”的核心内涵

客户是银行的基石，服务是银行经营的核心。十几年前，银行开始向“以客户为中心”转型，遵循这一服务理念，银行从客户需求出发，关注服务细节，从产品创新、流程优化、网点转型等维度出发构建标准化服务能力，提供优质的金融服务。近年来，随着数字化风暴席卷全球，互联网日益改变了银行传统业务的根基，云计算、大数据、人工智能以及区块链技术等推动银行业务产生深刻变革，全面推动数字化转型势在必行。

“数字化转型”和“以客户为中心”这两个转型方向，目标是高度一致的，同时二者紧密协同。“数字化转型”的核心目标，一是利用数字化手段，重构客户服务模式，如领先银行纷纷在手机银行中拓展生活服务场景，或者是通过开放银行的模式将银行服务开放给各类互联网APP，这些本质上都是在重构银行的客户服务模式，并在重塑客户关系。二是在产品、营销、风控和运营等领域进行数字化创新，但其根本目标还是为客户提供更好的服务，提升客户体验。以运营为例，领先银行在网点运营领域，初期把“网点效能优化与提升”作为重点，通过数据分析提升网点布置的效能，但在近两年，他们已经研究如何构建智能网点，借助大数据与人工智能技术，精准识别客户多样化需求，为客户提供定制化的服务，优化客户体验，从而在竞争白热化的市场上进一步构建自身的领先优势。

基于以上分析，我们认为“数字化转型”，必须并且必然“以客户为中

心”，二者高度一致。在某种意义上，我们甚至建议将“以客户为中心的数字化转型”作为银行转型的目标和方向，把数字化转型作为银行服务客户的抓手，坚持以客户为中心，把客户的利益和关切放在首位，借助数字化手段全面构建优质的金融服务，实现银行在数字经济浪潮中的华丽转型。

### “以客户为中心的数字化转型”必要性

随着互联网及金融科技公司崛起、信息壁垒被打破，大数据和信息科技正逐步颠覆银行过往的业务模式。在全面迈向数字化的特殊时代中，传统银行一方面面临着各类金融科技企业的冲击和领先大行的挤压，另一方面在客户体验优化、产品更新迭代等方面稍显落伍。银行“以客户为中心的数字化转型”的必要性主要体现在内外竞争倒逼、客户需求剧变、渠道产品多元三个方面。

内外竞争倒逼，全面数字化转型势在必行。在数字经济高速发展的时代背景下，金融科技已不再是一个新兴的概念，金融科技企业纷纷拿到行业入场券，蚕食传统银行的市场份额，同时，在整体经济增速放缓的情况下，银行业内部竞争日趋白热化，银行业亟待通过数据赋能提升自身竞争力。行业外部，依托互联网公司成立的民营银行和全能科技公司具有新型竞争优势和业务动能，这些金融科技企业纷纷依托自身产业背景、线上渠道优势及互联网生态资源，在支付业务领域和普惠金融领域抢占大量市场份额。行业内部，国有大行利用自身科技与定价的优势，争相布局业务“下沉”，以“量增价降”的形式对中小银行业务形成挤压。面对如此“内忧外患”的局面，客户资源日

益成为各方博弈的核心关切，尽快布局“以客户为中心的数字化转型”战略已成为银行业培育发展新动能、提供优质金融服务的必然选择。

客户需求剧变，大数据深度应用势不容缓。在数字经济的时代背景下，客户的金融行为和偏好可以说发生了“翻天覆地”的变化，客户的金融需求日趋敏捷化、定制化、线上化、多元化，面对这一局面，银行业普遍同质化的金融产品与传统的营销渠道渐渐开始“力不从心”。同时，年轻客群日益成为银行业务发展的一类重要客户群体，这类客群具有明显的线上化特征和多元化、个性化的需求，对于这类具有高度成长潜力的年轻客群，只有通过深挖需求为其量身打造定制化解决方案，才能提高客户忠诚度和客户黏性，赢得未来的市场。通过“以客户为中心的数字化转型”对各类客户群体进行精细化管理、针对性地提供多元化解决方案、构建优质服务以提升客户体验，是银行业当前的必然选择。

渠道产品多元，金融科技赋能大有可为。近年来，在金融科技的推动下，电话银行、网上银行、微信银行等多种渠道不断涌现，各类数字化渠道一方面对传统的线下渠道造成冲击，另一方面为银行的营销与服务创造了多种可能性。数据显示，2018年手机银行超越了线下网点，以57%的用户占比成为了触达客户最有效的渠道。数字化渠道的建设，能有效带动银行产品的创新，是银行突破网点限制的重大机遇。基于客户线上化积累的数据、以及不断完善的大数据技术，银行在普惠金融、实时贷款、移动生态等领域大有可为。



### “数字化转型”面临五大挑战

目前国内银行已普遍形成“以客户为中心”经营理念，但数字化转型过程中面临诸多挑战，主要集中在五个方面：

#### 需要强化转型认知，精准定位转型战略

由于整体基础不同，国内各家银行对“数字化转型”的认知和要求截然不同。国内领先银行较早意识到了转型的必要性，对数字化银行的认知已从模糊的概念逐步清晰化、具体化，能够结合行内业务规划、信息化基础等现状，全面构建符合自身特点的数字化转型路径。例如工行从互联网金融战略、科技组织架构和IT架构等维度出发，着手构建智慧银行，招行则明确了构建“金融科技银行”的战略目标。相比之下，部分银行对数字化转型仍停留在模糊的概念认知阶段，此类银行往往过于追求数字化转型的短期效益，缺乏对长期数字化能力的构建。

#### 亟待统筹应用场景，落实数据分析结果

数据应用场景是发挥数据价值的关键，构建数据分析应用场景是银行应用大数据的核心要义，但受制于多种限制因素，许多银行尚且不能通过具体的数据分析应用场景落实数据分析结果，赋能业务开展。数据分析应用场景的限制因素主要包括以下三个方面：第一，数据能力不足。当前银行数据人员能力多集中在统计与简单分析，数据统计、数据分析与建模、数据架构、数据治理等多种能力相对匮乏，难以开展高级的数

据分析与挖掘工作。第二，基础设施支撑有限。银行多以报表系统为主流的数据分析展现形式，需要进一步构建嵌入业务流程、嵌入移动端产品的多元化落地形式，以支持流程自动化、移动化等业务场景。第三，缺乏整体规划布局。当前银行数字化多由业务部门零散的数据应用需求驱动，局限在单一业务类型、单一维度、单一应用主体，需要通过整体规划提升数据部门满足业务部门需求的主动性、系统性和前瞻性。

#### 亟待提升数据质量，强化数据安全管

理。开启全速数字化经营的前提是具备良好的数据基础，当前银行业的数据管理能力正在逐步提升，但距离标准化、体系化的管理尚有差距。首先，由于数据标准不一、数据质量问题成因定位困难、数据责任归口不清等原因，数据质量问题广泛存在，从根源上实现数据质量整改的难度较大。此外，银行业作为信息高度敏感行业，数据安全是不可逾越的红线，但随着大数据时代的来临，通过外部数据进一步丰富银行数据源的需求亦不容忽视，数据安全与外部数据管理面临两难困境。

#### 改造传统技术平台，推动金融科技赋

能。数字化转型的一大特征是基于数据的可视化、平台化，实现由数据驱动的业务决策，这一过程离不开技术平台支撑和金融科技赋能。技术平台层面，银行业技术平台建设情况呈现出明显的分化现象。国有大行及领先股份制银行由

于IT建设起步较早、IT人才储备充足，基本已构建起适应自身需求的IT系统架构；而中小银行首先于资金有限、能力不足等因素，系统建设基本以零散的业务需求为导向，尚未形成体系化的技术架构。金融科技层面，领先银行已开展对人工智能平台、云平台、数据中台等先进理念的探索，而中小银行整体先进性有限，新建领先的技术平台又面临成本压力，在敏捷性方面与全面数字化转型的要求相差甚远。

#### 优化组织人员体系，推动数字化转型。

在数字化银行战略的部署中，需要在行领导牵头推动的基础上，设立职责明晰的组织架构、形成体系化的协调机制、推动业务部门与科技部门共同参与，明确数据能力建设策略。当前银行业开展数字化转型，在组织体系方面存在诸多限制：第一，缺乏职责明晰的组织架构，数据团队定位不清晰，导致实际工作推动困难；第二，数据工作协同机制缺失，数据分析成果难以快速、规模化地赋能业务发展；第三，数据部门与业务部门沟通存在壁垒，数据分析缺少业务输入或者落地场景；数据部门与科技部门开发流程复杂，执行效率缓慢，经常出现项目延迟上线、甚至难产的情况；第四，是数据能力建设策略不明确、高级数据人才缺失。当前银行数据人员多以单一知识背景为主，复合型人才比例较低；以基础型数据人员为主，高级数据分析人才缺乏；以外包人员为主，内部专家储备有限。



**“以客户为中心的数字化转型”建议**

银行管理层作为银行发展的掌舵者，其对将“以客户为中心的数字化转型”的整体认知、定位及发展战略将决定转型的成败。首先要坚持“以客户为中心”，把数字化转型作为银行服务客户的抓手，把客户的利益和关切放在首位，在此基础上全面推进数字化转型，借助数字化手段全面构建优质的金融服务。在决策层全面推进数字化转型时，建议将以下几点作为决策时需要重点考虑的因素：

**谋篇布局：**以战略眼光布局数字化转型。行业变革和机构革新从来都不是一蹴而就的，在转型的前期往往很难获得即时回报，数字化转型虽然能够在未来逐步实现对业务的赋能，但在转型当期却面临着巨大的成本投入。因此建议银行管理者站在行业竞争日益激烈的背景下，以发展性、可持续性的战略眼光谋篇布局。首先，决策者需要对数字化转型的必要性形成清晰而深刻的认识，展望未来，以战略发展的视角和长远布局的谋划积极拥抱大数据，坚持业务发展与数据投入“两手都要抓，两手都要硬”，构建未来核心竞争力。此外，数字化转型不是空中楼阁，在战略规划的指导上，银行管理者更要立足当下，加强对数字化转型的研究，构建转型项目评估、全流程管理、试点与推广方面的保障机制，确保转型规划的有效落地。

**秉节持重：**秉持“数据安全是红线”的理念。在对于银行综合实力的衡量中，数据资产日益成为银行高效运营并在行业中脱颖而出的决定因素，相比于其他企业，积累了金融生态中几乎所有环节的数据，形成了自身独有的数据资产与竞争优势；但与此同时，银行面临着数据安全监管逐年趋严的掣肘，在数据存储、数据使用等方面受到严格限制，银行决策者面临在数据监管与数据应用之间实现平衡的难题。建议银行在数字化转型的过程中要坚决秉持“数据安全是红线”的理念，在满足监管要求的前提下开展数据的分类分级管理，绝不能触碰监管的底线，同时加强对管理意见及规定的深入理解，严格遵循监管要求。

**统筹协调：**统一全行对数字化转型的认知。数字化转型对于组织来说是一场全面而深刻的变革，一方面，通过数字化转型银行可以实现降本增效和转型升级，另一方面，转型会颠覆业务模式、缩减部分工作岗位、带来额外的工作量，关系到员工的切身利益。因此建议管理层在推动转型的过程中，关键要统一全行对数字化转型本质与价值的认知，包括高层管理人员与董事会认知的统一、高层管理人员与基层人员认知的统一、业务部门与数据部门认知的统一，以及内部员工与外部合作机构认知的统一。在认知统一的基础上，建议进一步明确对各方利益的影响，并执行相应的协调机制，推动转型顺利开展。

为有效应对数字化转型进程中面临的各项挑战，需要全行统一思想、共同参与、长期努力。在总体战略方向上，建议银行首先明确数字化转型的内涵，既要对标同业，更要结合自身资源禀赋找准定位，制定相适宜的战略目标；在具体规划内容上，各行需要从战略、应用、组织、数据与技术五大层面全面构建数字化能力。

**结语**

国内银行业已普遍认识到数字化转型的必要性，而2020年初的新冠疫情更是为各家银行敲响了警钟。银行本该在第一季度迎来业绩上的“开门红”，但突如其来的疫情一方面迫使银行关闭了线下网点，失去了业务开展的主战场；另一方面，全国性居家隔离使得线上流量激增，对银行线上运营能力提出了严峻考验。在这样的特殊背景下，各家银行数字化能力显露无余。早早谋划数字化转型的领先银行表现出了强大的数字化运营能力，基于客户洞察为客户量身定制金融产品与服务，有效盘活和深耕存量客户并取得了积极的成效；而与之相对应的是，一些银行暴露出了数字化经营能力的不足，业绩受到较大冲击。由此可见，数字化转型必须要尽早谋划，银行应把数字化转型作为银行服务客户的抓手，借助数字化手段全面构建优质的金融服务，提升数字化运营的能力，同时增强应对突发事件和风险的能力。

**作者****尤忠彬****德勤中国管理咨询****分析与数据管理金融服务业合伙人**

电话：+86 21 2316 6172

电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

**王朝辉****德勤中国管理咨询****分析与数据管理金融服务业总监**

电话：+86 28 6225 6196

电子邮件：bruwang@deloitte.com.cn

## 3.2 强监管及强科技引领银行业未来全面风险管理体系

### 全球银行业全面风险管理发展趋势

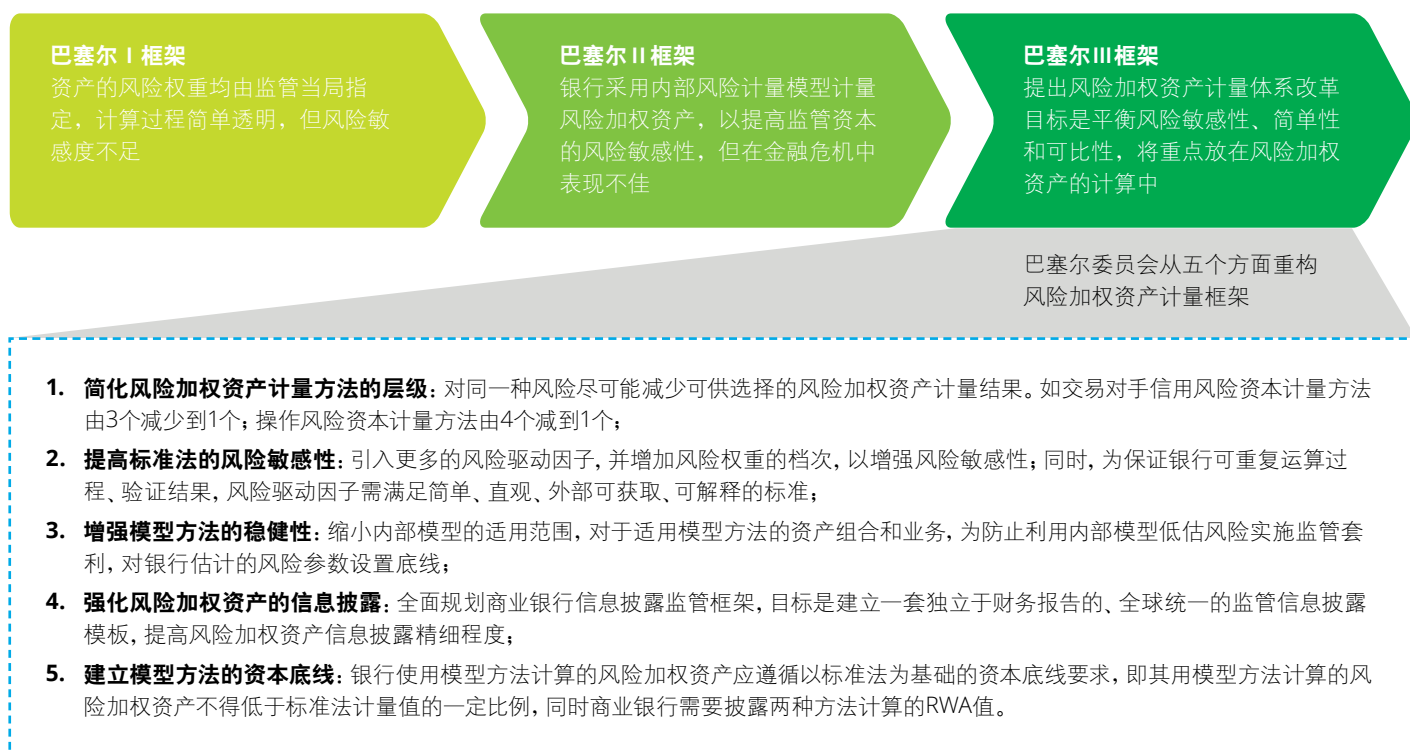
2019年全球各地区总体出现增长疲软的情况，下行风险加大。全球贸易紧张加剧，尤其是美国和中国之间的贸易紧张情势，可能会进一步分散市场，抑制增长，导致金融服务企业金融机构所处商业环境愈发恶劣。与此同时，欧洲经济衰退的风险最高。德国2019年的经济增长率预计将低至0.5%，意大利面临偿还高额公共债务，英国面临来自于脱欧带来的不确定前景。此外，2020年初的全球新冠病毒疫情将进一步恶化全球经济

形势，势必对银行的资产负债两端、信用风险、流动性、资本充足等方面产生相当大的冲击<sup>1</sup>。

在这样的宏观经济趋势和环境状况下，国际监管机构从2017年开始陆续采取了一系列监管变革，出台一系列政策制度，包括如：针对更具风险审慎性的资本充足率的巴塞尔III；强调前瞻性减值准备和公允价值评估的IFRS9；针对流动性管理的净稳定资金比率（NSFR）等；针对大额风险暴露的监管框架（LEX）；

注重企业治理和问责制度的《CPS 510 治理审慎标准》；以及针对网络风险管理以及保证隐私和数据使用的《通用数据保护条例》（GDPR）等等。许多针对监管许可的改革都涉及将全球标准转化为适用于地方的标准，从而巩固金融系统基础和恢复公众信任。比如巴塞尔III，进一步强调了前瞻性和标准性，从而要求银行更为前瞻化的评估和管理风险，并强调各国和各机构间的可比性。

图78：巴塞尔三修改重点



1. 德勤《2020年亚太地区金融服务监管展望——重建信任》



在巴塞尔III的框架下，2019年，巴塞尔银行监管委员会（BCBS）发布了《市场风险框架》（更广为人知的名称是《交易账户基本审查》，FRTB）的最终修订内容。对银行的市场风险管理体系提出了从管控机制、计量模型、数据系统等方面的全面变革要求。未来，有条件的银行需考虑是否继续实施市场风险“内部模型方法IMA”（即允许银行根据自

身风险情况使用内部自有的风险衡量方法，但需监管机构批准）。

巴塞尔III在2017年12月正式定稿后，虽然将其生效时间已经延至2023年1月1日（受疫情影响将推迟一年），但全球很多银行已经开展了很多相关建设工作，从治理、工具、数据、系统、报告等各方面进一步提升风险管控手段及能力。

除此之外，全球监管领域关注的一些新兴主题将影响金融机构的监管许可，如金融技术和加密资产的使用、运维弹性在业务运营和风险管理上将经受更大的压力考验。可以预见，未来国际银行业的风险变革还将围绕以下内容进行，见下图<sup>2</sup>：



2. 德勤《凝共识 促发展——2020年金融市场监管展望》



### 强监管与强科技进一步推动中国银行业全面风险管理建设的不断深化

2019年中国银行业在全面风险管理方面继续推动，持续开展了一系列的提升与变革。外部监管的严格要求是驱动，而内部管理能力提升更是核心诉求，不同银行都从宏观到微观，在不同程度上将风险管理进行了深化内嵌的工作。

首先，为切实防范系统性风险，以保证金融机构支持实体经济发展，财政部、人民银行、银保监会等监管部门陆续出台强监管政策和措施，覆盖到公司治理、资产管理、投资管理、风险和资本管理、合规及反洗钱、以及中国版系统重要性金融机构管理要求等。

其次，银行业本身面临着经济下行的压力，而新兴金融服务模式和服务内容也带来了巨大的挑战和竞争。大数据应用、AI技术发展等对于银行风险管理发展提供了纽带和支持。如何在合规及有效使用大数据和新技术为风险管理赋能，以更合理提供业务发展指导成为了制胜高地。各家银行也在积极调整传统线下信贷业务和单一利息差的盈利模式，积极地开拓其他的业务盈利模式和线上化运营策略。同时依托大数据分析和AI技术的应用，数字化智能化风险管控逐步成为商业银行的核心竞争力。各家银行都基于自身的基础与条件，在不同层面上开展了差异化的风控改革：

- 相较于其他同业，国有大行在接轨国际监管要求并采取相应风险管理提升建设方面继续加大投入，包括满足国际系统重要性金融机构管理（G-SIFI）、综合资本分析和审查（CCAR）、有效风险数据加总与风险报告原则（RDA）、巴塞尔III等方面的实施工作。此外，国有大行在风控前置引导业务管理方面也在不懈努力；
- 股份制银行和领先的区域银行更侧重于将前几年基于巴塞尔III以及全面风险管理建设的成果更深入的应用于业务，例如依托量化模型和征信数字解读开展的线上自动化审批、反欺诈风险管理、客户风险画像及业务经营策略建设、风险偏好与限额管控与业务经营计划预算的协同、以及基于风险考量的收益考核等；
- 其他区域银行也正加速赶上脚步，在全面风险管理的各个领域开展建设工作，包括：风险治理与风险偏好体系建设、持续验证优化信用风险内评模型、展开操作风险、内控、合规三合一建设、资本充足率评估程序建设、依托大数据和征信体系的线上化审批策略建设、数据治理体系建设等。



### 中国银行业面临的新挑战及应对策略

在我们欣喜地看到中国银行业取得更多建设成果的同时，也必须清醒地认识到，未来仍然有一系列的挑战及困难在迎接着我们。

首先，随着中央防范金融风险的方针实施，对商业银行的监管会持续严谨态势，相关监管机构未来会在系统重要性金融机构监管、巴塞尔III的实施要求及细则（包括FRTB）等领域进一步推动银行在基础建设、数据治理、业务资产配置、风险计量工具、压力测试、资本规划、风险报告方面的提升与优化。而2021年所有银行要开始实施新金融工具准则（IFRS9），针对更广的资产类别采用更为动态化、时点化、精细化的前瞻性减值准备和估值计量都将是银行面临的重点课题。

其次，很多新型风险管理正在逐步影响全球金融机构，如行为风险（Conduct Risk）；客户流失风险（Customer Attrition Risk）；基于ESG（环境、社会与治理）理念深化金融机构自身的业务及风险管理，以提升非财务风险的抵御能力等等。如此复杂和严苛的监管要求，以及全面细致的数据信息、量化分析和系统建设需求确实成为了一道难度很高的试题，想要交上一份完美的答卷，并不是一件轻松的事情。

最后，由于疫情在全球蔓延，整体经济冲击将可能持续较长时间，对于投

身于人类命运共同体战略的中国银行业而言，势必面临整体金融体系的更多潜在风险。如何在切实落实全面风险管理的支持下，有效扎实地支持实体经济复苏，支持中小微企业渡过难关，实现一揽子业务发展和风险管理策略将会是眼下乃至未来一个不可避免的难题。

德勤认为，中国银行业风险管理变革将持续围绕以下几个重点开展：

1. 进一步加强风险治理架构，明确风险管理相关职责并建立强有力的风险文化，推动“文化、治理、问责”相结合的管理机制。对董事会有效履职的重视、对具备风险管理经验的专家型高级管理层的配备、对三道防线进一步明晰权利与责任并建立明确的考核问责机制等，都将持续不断的优化；
2. 进一步优化全行组合分析及资产配置能力，包括：更量化的风险偏好及风险限额管理体系；结合资本要求及最新经济趋势，更积极主动地开展压力测试及敏感性分析，针对不同资产组合充分做好定期性评估，以此更好地为有序业务经营计划提供依据；结合整体资产情况建立持续可行的恢复处置计划，以主动应对变化多端的内外外部环境；
3. 进一步加强数据治理与应用，充分挖掘银行可用数据，包括传统数据、新型数据、外部数据等，前瞻性考虑风险预警与监控要求，完善数据管理体系，

利用AI技术使数据能更有效更智能地服务于业务决策。从客户识别、效益识别等维度，推进包括线上业务、普惠金融、小微企业等客户群体的管理工作，提升支持实体经济发展的服务能力；

4. 结合新科技新技术，进一步完善量化分析工具，但同时应注意模型风险，加强模型持续监控、验证及管理，使其更适用于业务运营。德勤认为，随着数据变革和业态发展，模型的更迭和优化将会是未来风险管理的重要工作；
5. 强化以客户为中心的风险管理战略。风险识别、风险评估、风险量化、风险定价、风险缓释等都需要针对不同类型、不同特征、不同属性的客户进行差异化管理，描绘其对应的风险画像，并根据画像制定差异化的经营管理策略。此类经营管理策略应该从客户开发获取阶段就积极介入，使风险管理手段进一步前置化；
6. 进一步强化合规性及安全性管理。可能包括如下方面：对于反洗钱及反金融犯罪要继续加大投入，转化形式上的管理到实质上的防御；对于行为风险可以从制度、问责、数据、技术、系统等多方面优化提升内部监督管理能力；对于目前增长迅速的数字支付和互联网交易提出更为严格的安全性要求，因此包括面部识别技术、光符识别和数据加密等方法的技术革新和管理也即将成为战略重点。

作者

吴洁

德勤中国金融服务业

风险咨询合伙人

电话：+86 21 6141 2237

电子邮件：kwu@deloitte.com.cn

## 3.3 中国零售银行敏捷转型实践建议

随着我国经济发展、产业结构调整力度不断增加、消费中产的兴起、金融科技发展及数字化水平的不断提升，商业银行从未停止过探索新的业务模式。国际经验表明，随着商业银行业务重心向零售业务转移，零售业务在银行利润来源中占比逐步提升。国内商业银行零售银行转型实践表明，零售银行的转型发展，对商业银行业务变革、服务思维模式转换、结构优化以及提质增效，起到举足轻重的作用。

### 零售银行业务发展面临“新”趋势

零售银行的六大新兴趋势对客户行为和期望的转变，正在直接影响零售银行的业务运营模式，促使银行重新思考自己的零售业务战略，并着手改善客户体验。

**监管新常态：**推动商业银行回归本源、服务民生、发展零售业务，成为自监管层到管理层的共识。

**客户新习惯：**消费中产、养老一族、城镇新兴一族的崛起，在激发新的业务增长点的同时也对商业银行提升客户体验提出更高要求。

**渠道新融合：**“全渠道”理念推动渠道融合，为客户提供一致、流畅、多样的服务体验，将金融产品延伸到生活场景，打造全场景生态系统。

**管理新模式：**“敏捷组织”成为新的管理模式，实现角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，提升决策效率、执行效率和质量。

**技术新趋势：**金融科技日新月异，全面渗透到银行运营中，成为零售银行实现弯道超车的重要推手和动能。

**竞争新格局：**传统零售银行业态与新兴零售金融和金融科技业态在竞争中不断融合、发展，形成新的竞争格局。

### 零售银行转型迫在眉睫

#### 银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展

2020年以来，宏观经济环境受到新冠病毒疫情、贸易争端延续、国际金融资产大规模缩水等多重因素影响，作为顺周期的银行业也承受了较大冲击。随着中国经济全面进入“新常态”，银行业告别十余年快速增长期，粗放的发展模式带来的资产质量承压、客群基础薄弱等问题凸显，银行亟待寻找新的业务增长点，实现内涵式发展。

相比对公和同业业务，零售业务具有单体体量小、风险分散的特点，具备天然的稳定性。这种稳定性在以往的经济周期波动中已得到很好的证明，也日益受到全球银行业的重视。从同业来看，众多零售领先银行围绕场景生态搭建、

综合化金融产品与服务等，逐步构建其独有的零售业务优势。而这一优势的形成，关键在于向零售敏捷转型，也将成为应对危机与挑战，实现逆周期发展的关键因素。

### “迅速反应”的敏捷转型将成为零售银行的核心竞争力

多数零售银行发展过程中，普遍存在对业务机会把握不足、零售服务与体验水平不佳、管理决策依赖“专家经验”，决策执行存在“部门竖井”等方面问题。零售敏捷转型所带来的四个方面“迅速反应”，则可解决银行业务发展迫在眉睫的问题：

- **发现机会“迅速反应”：**建立前瞻性的市场机遇识别能力，快速、精准识别战略和战术客群的综合需求；
- **优化迭代“迅速反应”：**大幅提升渠道、产品、服务的优化与迭代效率，提高对客户需求的精准识别、精准优化和快速迭代能力；
- **管理决策“迅速反应”：**通过不断深化的协同响应机制，实现零售各部门的角色更加清晰、分工更加明确、协作更加流畅，大幅提升决策效率；
- **决策执行“迅速反应”：**能够充分激发零售员工主观能动性，大幅提升各项战略和战术举措在总分支行的执行效率和质量。

### 零售银行敏捷转型的重要抓手

零售银行业务敏捷转型主要体现在前台的营销人员能够快速洞察客户需求，后台的体制机制能够及时响应客户需求，从而为客户提供专业、有温度的金融服务。要实现前台与后台的有效链接，最为关键的一环在于搭建零售业务中台，打造零售数据的核心生产力：通过总行大脑的数字化能力打造，建立有效的管控模式，赋能零售业务营销团队，提升客户体验，最终实现从“数据生产资料”向“数据生产力”的转化，推进银行实现敏捷转型。



### 零售银行敏捷转型重点考量

零售敏捷转型对数十年来固化的组织运作模式构成了极大挑战，如打破部门壁垒和组织“孤岛”、弱化等级制度、重设汇报以及绩效考核机制等。针对这样大规模且动辄牵涉全员的改革尝试，德勤建议重点关注几方面难点：

- 源于西方商界的敏捷概念，如何适应中国发展实际，实现更好变革；

- 零售敏捷转型若要打破部门职责边界和协同模式，如何防范管理混乱；
- 敏捷转型如何与国内普遍采用的“总分支行”层级制管理模式相适应；
- 在强监管的环境下，风控、合规等职能部门独立性如何不受影响。

但相较于转型实践中的难点我们更应看到，敏捷的关键在于快速迭代和不断试错。新的市场、新的业务以及新的商业模式，无时无刻不在挑战着中国银行业传统的运营模式，相信只有“博观而约取”，才能“厚积而薄发”。只有不断试错，才能不断实现新的突破，零售银行敏捷转型正当其时。

#### 作者

#### 邱勇攀

德勤中国金融服务业

管理咨询领导合伙人（中国大陆）

电话：+86 136 0133 8963

电子邮件：ypqiu@deloitte.com.cn

#### 杨鑫

德勤中国金融服务业

管理咨询战略与运营合伙人

电话：+86 186 1840 6360

电子邮件：liliayang@deloitte.com.cn

#### 王世新

德勤中国金融服务业

管理咨询战略与运营总监

电话：+86 137 0138 9121

电子邮件：sxwang@deloitte.com.cn

#### 王若曦

德勤中国金融服务业

管理咨询战略与运营经理

电话：+86 451 8586 0060

电子邮件：rowang@deloitte.com.cn

## 3.4 智慧运营赋能银行业务“内涵式”发展

近年来，以大数据、云计算和人工智能为代表的新技术，正在重塑金融业态，金融业务正在向着场景化、移动化的方向发展。新业态促使银行从传统的资金中介升级为数据分析师、服务提供商、产品分销商和资金供应商。服务形式的数字化，迫使商业银行不得不重塑传统商业运营模式，为客户提供极致的体验。银行必须重视自身数据管理和分析能力的提升，通过打造智慧运营体系，提高核心系统的共享化、智慧化、迭代化水平，实现流程银行向敏捷银行转变，以便更高效集约地为市场和客户提供渠道一致的、差异化的产品和服务，为商业银行从外延式发展向内涵式发展转型持续赋能。

### 银行运营面临外部与内部双重挑战

过去三十年，面对内外部不断变化的环境，银行运营经历了三个阶段转型，一是从传统分散运营向以数据、活动、系统的不断集中为典型特征的“集中化”运营转型；二是在集中化基础上不断优化前中后台分工，打造“大运营”模式；三是从以“成本效率”为重的操作工厂模式转为注重体验的“智慧运营”模式。现阶段，国内银行业普遍处于前两个阶段，但以下三方面因素的不断变化，正在加速运营模式向第三阶段转变：

**市场竞争加剧：**银行业务同质化现象严重，外延式发展动能不足，为寻找新的业务增长点，将更加聚焦于打造差异化能力体系，需要强有力的运营能力支撑。

**客户需求升级：**客户需求日益多样化、个性化，对体验有更高要求，对业务处理的时间容忍度不断降低，推动银行持续提升运营响应能力。

**监管要求细化：**监管对客户信息管理的持续细化，以及对业务合规性管理的持续优化，使风险代价日益高昂，对运营能力提出更高要求。

同时，银行内部存在的痛点，也将推动运营能力进一步升级，例如：

**流程自动化不足：**前台部门承担运营职能，无法专注客户营销。运营人员无法从操作性工作中脱离出来，同时流程的自动化不足进一步导致流程标准化不足。

**成本效率不高：**依赖线下运营模式，人力成本压力大，网点租金逐年增加。运营人员多、职责重叠、集约化不足，形成竖井式流程。

**数据整合不高：**数据散落在各个业务系统中，基础运营多头且分散，共享运营占比低，分析能力尚待提升。基础报表仍需人工导出、计算和整合，效率低风险高。

### 智慧运营助力银行发展新变化

通过“智慧运营”，可以帮助银行形成差异化优势，打造内涵式发展动能，实现客户体验、风控、效率、成本的平衡，有效应对内外部变化，打造核心竞

争力。具体而言，智慧运营可助力银行实现五个方面显著变化：

**交互网格化：**以优化客户旅程管理为核心，以“网络”提升客户覆盖广度、以“网点”提升客户经营深度，以“网格”强化管理职责与联动，实现客户交互网格化。重点在于，通过线上渠道建设、线下业务向线上分流、线上线下O2O无缝对接、网点功能优化等，打造线上线下一体化交互体系。

**管理动态化：**建设机动灵活、高效智能的大运营支持平台，促进运营与产品服务深度融合，以数据驱动供需匹配和动态管理。例如，基于对网点周边客户资源特征及区域属性等综合分析结果，实现市场需求驱动的动态运营时间管理。

**服务共享化：**推动业务流程改造与优化，打通行内各平台、各系统、各渠道的边界，实现服务共享。重点在于，建立面向全客户、支持全业务、覆盖全渠道的无缝衔接的运营服务流程，为客户提供“一点接入、全网响应、体验一致、高效顺畅”的高品质共享服务。

**资源集约化：**资源集约化并非一定需要物理意义上的集中，作业资源的共享和调配可以通过“虚拟集中”的方式实现。例如，结合云技术，将专业性强、标准化程度高、业务规模大的业务进行集中作业，以此打通跨地域、机构层级的运营资源。



**数据要素化：**将分散在各系统的业务管理数据进行集成，以集中的方式和工具化的手段对数据进行统一分析、统一可视，实现面向全业务管理数据的聚合。将数据提升为重要的生产力要素，发挥

其可视化的能力，将复杂场景的业务运营数据信息借助动态图形化手段，清晰地传达和呈现，大幅提高运行效率，实现主动运营和高效运营，提供决策支撑。

### 智慧运营的重要抓手

业务中台是智慧运营的重要抓手，要通过加快运营由“中心化”向“中台化”的功能转变，将运营管理部门融合于业务中台，有效推动业务经营过程中全要素、全过程、全方位的数字化，推动企业价值的实现。

## 智慧运营 业务中台

融合智能科技，实现以场景深耕为核心的数字化转型

借助金融科技，实现业务应用服务化、业务数据资产化、基础资源共享化；实现场景化、平台化的业务发展模式和生态系统建设；实现线上线下融合，智能化的经营管理体系；不断实现对业务边界的持续拓展与服务场景的深度经营

推动能力沉淀与共享，赋能以体验升级为核心的中台体系

以共享服务为导向，以业务组件为基础，以中心自治为承载形式，构建业务中台架构；依托中台业务架构和能力组件模型对业务流程进一步梳理和规划；打造敏捷、高效、安全的数据管理和应用体系

推动敏捷响应，打造卓越的中台运行模式

全方位提升客户洞察力，精准识别客户需求、评估潜在的服务价值和风险；建立敏捷的组织架构，建立全行集成的数据运营分析和运营团队；明确大中台体系与大运营体系的边界，打破组织边界、强化内部协同，提升敏捷性

### 智慧运营的重点关注

借助智慧运营赋能银行内涵式发展，是银行因自身技术创新能力和敏捷性不足以应对金融科技快速发展下的市场竞争需要而作出的必然选择，是对银行整体价值创造体系和商业模式的重塑，需要从底层架构到组织模式统一进行适应性调整，是一项自上而下发起的复杂的工程。

在过去的几年中，国内外商业银行和互联网科技企业进行了大量有益的探索和实践。智慧运营转型的效果在很大程度上取决于运营管理部门共享中台服务能力的提升，这种共享能力的打造需要打破银行竖井式部门管控架构，建立全行级的能力服务。同时，将数据从银行服务基础提升为生产力要素的理念转变，也是智慧运营转型中的关键实践。

商业银行在深入思考自身实际情况和分析同业银行智慧运营转型的基础上，提出符合本行实际情况的转型战略思路，进行旁观后的“看齐”和“跟随”，甚至“超越”。这不失为一种成本较低的改革方式，但必须尽快在全行范围内形成改革共识，充分评估转型过程中可能遇到的各种困难，提前做好应对准备。

### 作者

邱勇攀

德勤中国金融服务业

管理咨询领导合伙人（中国大陆）

电话：+86 136 0133 8963

电子邮件：ypqiu@deloitte.com.cn

杨鑫

德勤中国金融服务业

管理咨询战略与运营合伙人

电话：+86 186 1840 6360

电子邮件：liliayang@deloitte.com.cn


么鑫

德勤中国金融服务业

管理咨询战略与运营高级经理

电话：+86 158 0151 2685

电子邮件：xiyao@deloitte.com.cn

A close-up photograph of a hand placing a coin onto a stack of several other coins. The coins are dark and have a textured surface. The background is blurred with warm, golden light, creating a bokeh effect. The text '4. 2020年经济和银行业发展展望' is overlaid on the image in a white, sans-serif font.

## 4. 2020年经济和银行业 发展展望

当前国内经济下行压力加大，新冠病毒疫情亦不可避免地对我国经济运行造成冲击。金融机构面临不良资产突然增加、信用风险集中爆发的隐患。国际供应链体系受挫引发的产业结构调整，也将影响银行体系未来的信贷产业结构。

与2003年SARS以及2008年美国次贷金融危机时期相比，当前中国银行体系风险应对能力已有大幅提升，因此，对业务和业绩的冲击不可避免，但是风险可控。而疫情的暴露也更加凸显了商业银行数字化能力的重要性，中小银行资产质量承压，但是数字化转型较好的机构会迎来更广泛的业务机遇。

同时行业“2025规划”正式开启，多层次、广覆盖、有差异的机构体系功能定位逐步清晰，高风险的中小银行面临并购重组，问题金融机构的市场化处置事件或更加频繁，行业整合相应加快。

总之经济稳则金融稳，中国经济发展具有潜力和韧性，经济长期向好的趋势不变。偏宽松的货币政策和财政刺激着力支持实体经济恢复，有助于保持国内金融行业和市场稳定，我们相信中国金融行业有能力穿越周期稳健经营，实体经济和金融相互促进，形成良性循环。

### 坦然面对经济缓行

2020年，受黑天鹅事件新冠病毒疫情影响，全球经济下滑风险增大，中国经济增速将有所回落。我们认为，新型冠状病毒疫情会对中国今年的经济增长轨迹带来较大的震动。今年一季度，中国GDP同比下降6.8%，考虑到新冠疫

情造成的停工停产、以及包括中国在内的许多国家采取了流动限制，取得这一成绩着实不易。我们预计二季度经济将是一个较平缓的增长（基本将是零增长）；而下半年经济有望出现8%左右（甚至更高）的反弹，全年增速预计将达到3-3.5%。

随着公众对疫情的担忧消退，政策目标是重新激发被抑制的需求和被推迟的投资。3月以来，多省公布的重大项目投资计划总规模至少高达24万亿人民币（3.5万亿美元），相当于中国GDP的25%。不过，即使在低利率的情况下，财政预算约束仍然存在，而2008年底“四万亿”刺激的副作用仍然困扰着经济（如高杠杆和不良资产问题）；另外国家发改委也表示，新一轮投资不搞“大水漫灌”。总之，我们预计，中国应该而且会出台更具扩张性的财政政策，但不太可能重蹈2008年末的覆辙，最终政策结果将是减税、补贴及与社会福利民生相关的基建项目的组合拳。

### 中美贸易关系仍存不确定性

中美之间历时一年多的贸易争端在经过多轮谈判后，双方终于在今年1月达成第一阶段经贸协议。不过应注意到，在新冠病毒疫情的冲击下，要落实好“中方在未来两年内进口的美国商品和服务增加2,000亿美元”并不容易，故不能盲目乐观。我们认为，市场准入、企业补贴问题将是下一轮贸易磋商的焦点，对于中国而言，可通过改善市场准入来增强互信，并推出实质性的开放举措。实际上，此轮贸易冲突对中美长期关系也

有正面作用，推动双方能直面问题、解决矛盾。

### 行业有能力保持稳健发展

疫情不可避免对金融机构业务和业绩表现造成一定影响，但是总体来看影响可控。因为在过去的这些年中，银行风险应对能力已有大幅提升。

第一，此次疫情影响不同于2008年美国次级贷款引发的金融危机，并且与2003年SARA相比，目前金融行业风险控制水平和监管要求更为严格，中国银行业总体运行平稳，拨备充足（截至2019年末，商业银行拨备覆盖率186.08%，贷款拨备率3.46%），承受风险能力较强，没有迹象显示风险突然爆发。

第二，随着国内疫情防控形势进一步好转，企业信贷需求度高，银行信贷增速预期加快（一季度银行业各项贷款新增近7.1万亿元，同比多增1.3万亿元）。政策贴息以及中小微企业贷款延期和展期扶持企业缓解财务压力，（防疫专项再贷款3,000亿元使小微企业利息成本低于1.3%，再贷款再贴现5,000亿元使支农支小再贷款利率降至2.5%以下）低成本普惠资金支持企业复工复产，企业资产质量稳定利好银行长期营利。

第三，流动性预期宽松，今年1至4月初，人民银行连续降准，提供约1.75万亿流动性资金，利好对资金敏感的银行、保险及资本市场，市场情绪提振，银行体系资金成本降低。



表8：2020年1至4月降准措施

宣布日期	降准措施	释放资金
2020年1月	全面降准0.5个百分点	8,000亿元
2020年3月	定向降准0.5-1个百分点（普惠领域达标银行等）	5,500亿元
2020年4月	分阶段定向降准共1个百分点（约4000家中小银行）	4,000亿元
2020年4月	超额存款准备金利率由0.72%下调至0.35%（全部机构）	/

来源：人民银行

疫情使中小银行不良压力加大

疫情之前，餐饮住宿、旅游业、交通运输业等行业受影响较大，大企业抗风险能力较强，而中小微企业普遍遭受冲击，预计其贷款将会恶化。部分行业供应链中断，流动性困难，中小微企业、个人还款能力和还款意愿受到影响，并可能存在道德风险。

国有大行和股份制银行布局范围广，涉及行业多，其资产质量负面扰动不大。但城商行及农商行网点少，布局行业和地域集中，受影响较大，短期内中小银行资产质量下行压力加剧，且疫情持续时间越长，信用风险压力越大。特别地，城商行不良率在过去一年迅速攀升，2019年峰值达2.48%，年末微降至2.32%，预计2020年城商行不良率不低于2.30%。

值得一提的是，央行定向降准（如4月份分阶段降准覆盖近4000家中小银行，约占银行体系数量的99%）利好合规经营的中小银行为民营和小微企业纾困，而非违规运营（影子银行、公司治理漏洞）的高风险问题金融机构。

多层次银行体系功能定位逐渐清晰

今年1月3日，银保监会正式发布“银行保险业2025规划”《中国银保监会关于推动银行业和保险业高质量发展的指导意见》（银保监发〔2019〕52号），目标到2025年，金融结构更加优化，形成多层次、广覆盖、有差异的银行保险机构体系，公司治理水平提升。

五年规划将推动现代金融体系建设加快，未来：大型银行更强，以综合金融服务能力为主；股份制银行围绕“差异化”市场定位，专注于打磨核心竞争力（如招商银行零售业务、兴业银行同业业务等）；地方中小银行覆盖自身合理经营半径，服务地方经济。

2019年包商银行、锦州银行因流动性危机引发并购重组令业界关注。考虑到今年中小银行不良资产压力更大，五年规划的发布实施将推动问题金融机构处置力度不断加大，预计2020年行业并购重组机会更多，根据监管安排，不良贷款的处置力度更大，七种市场化处置方式将综合运用化解风险（不良资产处置、直接投资重组、同业收购合并、设立处置基金、设立过桥银行、引进新投资者和市场退出）。

数字普惠金融成为布局重点

今年3月初，银行业协会《中国银行家调查报告（2019）》显示，银行家最为关注的金融领域热点问题是普惠金融和金融科技。金融科技的特征为共享、便捷、低成本和低门槛，这些与普惠金融天然契合。大数据、云计算、人工智能等为商业银行开展普惠金融业务奠定了技术前提，从而可惠及更多“长尾客户”，民营企业和小微企业金融产品创新将成为重要的业务增长点。

疫情防控期间，金融科技帮助银行机构“非接触式”展业，在数字化支付结算、线上信贷、在线交易结汇等方面发挥了重要作用。统计显示，2020年2月各银行机构线上业务服务替代率平均水平达96%。疫情的暴发凸显了银行业数字化运营服务能力的重要性，未来普惠金融与金融科技的结合——即数字普惠金融——成为未来银行业布局的重点。银行机构的管理层需要更多地专注于建立新的思维方式，即如何最有效的利用技术、人员和流程来实现数字化转型。只有那些拥有协作和创新文化机制来推动变革的金融机构，才能在未来十年实现技术投资的真正回报。

### 行业全面开放带来更多机遇

十四五期间，银行保险机构长期资金获准入市，行业全面开放，更多财富管理、资产管理等机构投资者入华，利好资本市场。特别是为应对疫情防控，支持实体企业融资，债券市场直接融资比重将逐渐升高。

对外开放方面，今年一季度，银行间债券市场新增境外法人机构26家，境外机构净增持量为597亿元。截至3月末，共有822家境外法人机构投资者进入银行间债券市场，持债规模2.26万亿元人民币，债市余额为103万亿元，较2019年末增长4%，市场规模位居全球第二。资本市场国际化程度逐步提高，预计未来五年或有7,000-8,000亿美元外资流入在岸人民币债市。

多领域措施正在推动中国资本市场发展驶入快车道：（1）银行保险机构长期资金入市，传统居民储蓄部分转化为资本市场长期资金，将提高直接融资比重；

（2）备受关注的行业全面开放到来，期货、基金、证券公司外资股比限制于2020年全部取消，更多财富管理、资产管理等机构投资者入华，利好行业和资本市场；（3）房价止涨或下降将使居民资产配置由房产逐渐转移至金融资产类投资，为市场带来更多长期稳定资产，将改善市场投资者结构，中长期看好资本市场。

### 金融控股公司面临机遇和挑战

《金融控股公司监督管理试行办法（征求意见稿）》出台，标志着中国金融业混业经营合规管理启航，这将约束事实上已形成的金融控股集团风险，规范增量，防范金融风险跨行业、跨市场传递。

对金融控股公司严把市场准入关是加强金融风险源头管控的重要举措。严格市场准入使股权关系复杂且不透明、进行高杠杆投资、风险管控薄弱的机构无法将金融控股公司作为平台，降低金融风险隐患。

随着《办法》的发布，监管机构正式将金融控股公司纳入全面监管体系，补齐了金控集团监管方面的短板，金控公司面临更多整合并购机遇以及合规经营挑战。这将为金融机构、非金融企业和金融市场带来正面影响，对金融机构而言，由股权架构清晰、风险隔离机制健全的金融控股公司作为控股股东，有助于整合金融资源，提升经营稳健性和竞争力。

### 作者

许思涛

德勤中国首席经济学家

德勤研究负责人 合伙人

电话：+86 10 8512 5601

电子邮件：sxu@deloitte.com.cn

周菲

德勤研究

金融服务行业 经理

电话：+86 10 8512 5843

电子邮件：annizhou@deloitte.com.cn

# 德勤中国金融服务业主要联系人

## 吴卫军

德勤中国 副主席

金融服务业领导合伙人

电话: +86 10 8512 5999

电子邮件: davidwjwu@deloitte.com.cn

## 文启斯

德勤中国金融服务业

审计及鉴证领导合伙人

电话: +86 10 8520 7386

电子邮件: bman@deloitte.com.cn

## 郭新华

德勤中国金融服务业

银行业及资本市场领导合伙人 (中国大陆)

电话: +86 10 8520 7289

电子邮件: jasonguo@deloitte.com.cn

## 陈子建

德勤中国金融服务业

银行业及资本市场领导合伙人 (中国香港)

电话: +852 2531 1828

电子邮件: briantkchan@deloitte.com.hk

## 方烨

德勤中国金融服务业

风险咨询领导合伙人 (中国大陆)

电话: +86 21 6141 1569

电子邮件: yefang@deloitte.com.cn

## 邱勇攀

德勤中国金融服务业

管理咨询领导合伙人 (中国大陆)

电话: +86 10 8520 7948

电子邮件: ypqiu@deloitte.com.cn

## 施仲辉

审计及鉴证合伙人

电话: +86 10 8520 7378

电子邮件: mshi@deloitte.com.cn

## 沈小红

审计及鉴证合伙人

电话: +86 21 2312 7166

电子邮件: charshen@deloitte.com.cn

## 曾浩

审计及鉴证合伙人

电话: +86 21 6141 1821

电子邮件: calzeng@deloitte.com.cn

## 马晓波

审计及鉴证合伙人

电话: +86 10 8520 7171

电子邮件: xiaoboma@deloitte.com.cn

## 胡小骏

审计及鉴证合伙人

电话: +86 21 6141 2068

电子邮件: chrihu@deloitte.com.cn

## 吴颖兰

风险咨询合伙人

电话: +86 10 8520 7479

电子邮件: lyndawu@deloitte.com.cn

## 吴洁

风险咨询合伙人

电话: +86 21 6141 2237

电子邮件: kwu@deloitte.com.cn

## 尤忠彬

管理咨询合伙人

电话: +86 21 2316 6172

电子邮件: zhyou@deloitte.com.cn

# 办事处地址

## 北京

北京市朝阳区针织路23号楼  
中国人寿金融中心12层  
邮政编码：100026  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 6508 8781

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市高新区交子大道365号  
中海国际中心F座17层  
邮政编码：610041  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6317 3500

## 重庆

中国重庆市渝中区民族路188号  
环球金融中心43层  
邮政编码：400010  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8857 0978

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码：230601  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话：+976 7010 0450  
传真：+976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码：210005  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦9楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏绣路58号  
苏州中心广场58幢A座24层  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8526 6618  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码：710065  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205

## 郑州

郑州市郑东新区金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码：450018  
电话：+86 371 8897 3700  
传真：+86 371 8897 3710

## 三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号  
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层  
邮政编码：572099  
电话：+86 0898 8861 5558  
传真：+86 0898 8861 0723



因我不同  
成就不凡  
始于 1845

#### 关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 了解更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2020。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM0443309



这是环保纸印刷品