

McKinsey  
& Company

# 锻造韧性：银行业如何 走出危机、逆境重生

麦肯锡全球银行业年度报告（2020）

2021年3月



# 目录

04

前言

07

概要

13

第一章 漫漫寒冬

29

第二章 夯实基础

39

第三章 逆境重生

55

联系信息



# 前言

春风送暖，冰雪消融。2021年，伴随疫苗面世，全球疫情有望逐步消退。然而世界经济形势仍然严峻，各区域复苏进程并不均衡。在中国，疫情防控进入常态化，经济增长正在有序重启。

过去一年，中国银行业累计完成了6万多亿元贷款的延期还本付息，累计发放3万多亿元普惠小微信用贷款，支持了3000余万户小微经营主体，通过下调利率、延迟还款、减费免息等三类主要形式，实现了2020年国务院常务会提出的金融系统全年向各类企业合理让利1.5万亿元的目标。在承担社会责任的同时，行业在2020年依然创造了1.94万亿的净利润，同比仅下降2.71%；尤其是四季度呈现出强劲回升势头，同比增长24.1%，实属不易。

虽然行业整体经受住了这场大考，但值得关注的是，各家银行间的分

化在这一年明显加剧。2020年全年，国有大行净利润同比增长3.00%，民营银行大幅增长12.20%，而同期股份制银行净利润同比下降2.98%，城商行下降14.47%，农商行下降14.61%，外资行则下降了21.30%。

除了不同类型银行表现各异，不同银行间的个体分化也更加明显，其背后折射出不同机构面临危机时的弹性与韧性差异。

根据麦肯锡的基准情景预测，全球大部分银行都能在本次疫情中存活下来，但生存并不等于成功。重启往日繁荣不易，但银行业仍可以有所作为。麦肯锡建议全球银行业通过打造效率引擎、强化风险管理和改善资本管理三大举措锻造韧性。特别是通过在以下6个领域发力，银行可在短期内看到显著效果，降本增效、夯实利润护城河。



1. 优化网点成本效率：加快数字化转型，重构分支机构。
2. 优化人资成本效率：系统化重新分工，规模化技能再造。
3. 优化科技成本效率：转型IT职能，强化业务融合和价值转化。
4. 优化支出项成本效率：调整需求和供应商管理，优化三方采购。
5. 优化中后台成本效率：打造“最小可行”的后台职能。
6. 优化办公成本效率：远程办公部分常态化，精简办公场地。

后疫情时代，六大趋势改变了全球银行业的制胜法则。要在逆境中重生，银行业还需在三个层面进行深层次改革：

一、将速度与敏捷性植入基因，全速推进数字化和大数据的规模化应用。

二、从根本上重塑商业模式，应对长期低利率环境。在盈利模式上从单纯风险中介模式，向以客户为中心的服务中介模式转型。

三、秉承更高的企业使命，面对危机时明确社会责任并积极行动。

回溯历史，每次重大危机也是行业审视自身、涅槃重生的契机。经过2008年金融危机的洗礼，全球银行业在本次疫情中展现出更强韧性，也成为了社会的中流砥柱。后疫情时代数字化趋势加速到来，中国银行业已经迈出转型步伐，从规模型银行向价值银行、数字银行转型。而随着商业银行回归本源，银行家精神和专业精神涌现，中国银行业将迎来新的生机、在全球行业版图中扮演更重要角色。

“我们的最新研究表明，几乎在  
疫情可能引发的所有经济情景  
中，绝大部分银行都能存活下  
去。我们还预计，如果能够在产  
能和资本管理方面实施一些必  
要的攻坚举措，5年内大部分  
银行的净资产收益率 (ROE)  
都能恢复到2019年水平。”

# 概要

## 经济何时恢复到2019年水平和增速？

新冠疫情危机已持续一年，世界对这种疾病及新型冠状病毒有了更多了解。然而，人类也为此付出了极为惨痛的代价：截至发稿时，全球确诊病例已超过一亿，死亡人数超过200万。我们拥有更多防控这种疾病的知识<sup>1</sup>，但这来之不易：数千万人失去了工作，全球经济衰退已经来临，全球GDP已蒸发数万亿美元。

在付出这些惨痛代价后，世界也开始迎来转机。新冠疫苗前景越来越明朗。各种新疗法也已显示出积极功效。虽然在全球生产和分销这些产品将是一项极为严峻的挑战，但毫无疑问，人们的情绪日趋乐观，也敢于期盼这场新冠疫情的终结。然而，几乎确定的是，胜利仍需等上9到12个月<sup>2</sup>。

与此同时，在北半球，第二和第三波疫情再次来袭。随着天气转冷，人群在室内聚集可能还会加剧疫情。因此，近期经济复苏潜力尚不确定。现在的问题是，经济何时才能恢复到2019年的水平和增速？

本报告将为全球银行业提供一系列参考方案——有些方案可能出人意料地乐观。与历次震荡不同，新冠疫情不是单纯的银行业危机，而是一场实体经济危机。随着信贷损失层层传导到整个经济，市场需求下降，银行必然受到影响。但是这些问题并非源自银行业本身，这场危机暴发时，全球银行业不仅资本充足，而且其韧性也远超12年前。我们的最新研究表明，几乎在疫情可能引发的所有经济情景中，绝大部分银行都能存活下去。我们还预计，如果能够在产

<sup>1</sup> Sarun Charumilind、Matt Craven、Jessica Lamb、Matt Wilson联合撰文：“防范几波新疫情：第21号简报”，2020年8月，McKinsey.com。

<sup>2</sup> Sarun Charumilind、Matt Craven、Jessica Lamb、Adam Sabow、Matt Wilson联合撰文：“新冠大流行何时了？”2020年11月，McKinsey.com。

## 2020年上半年，全球银行业贷款损失拨备已超过2019年全年水平。

能和资本管理方面实施一些必要的攻坚举措，5年内大部分银行的净资产收益率（ROE）都能恢复到2019年水平。而那些具有远见卓识的银行还将创造出更辉煌的业绩。这些银行顺应并利用不断加速的深层趋势，基于对自身组织、业务模式以及经营之本的思考，调整自身定位、实现基业长青。

### 深度冻结与缓慢解冻

随着北半球白昼缩短，全球银行业也在为寒冬做准备。2020年上半年，全球银行业贷款损失拨备已超过2019年全年水平。银行尚未进行大规模坏账核销，它们的延期偿付项

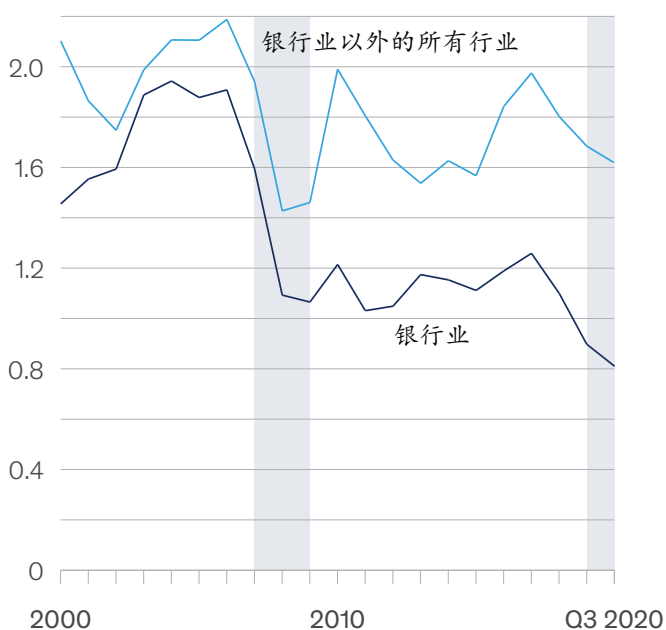
目和政府的有力支持让家庭和企业获得了喘息之机。但没人指望这种休止状态会一直持续下去。股市似乎印证了这一点：新冠疫情暴发的前9个月，尽管其他行业已经开始回升，但银行业市值仍重挫约17%。

我们预计，在接下来的几个月乃至几年，疫情对银行业的影响将分为两个阶段：首先是严重的信贷损失，这一阶段可能持续到2021年末；但预计几乎所有银行和银行体系都能经受住这一波考验。随后，伴随全球经济复苏乏力，银行业将面临严峻的经营性挑战，这种局面可能持续到2024年以后。2020年至2024年，在不同

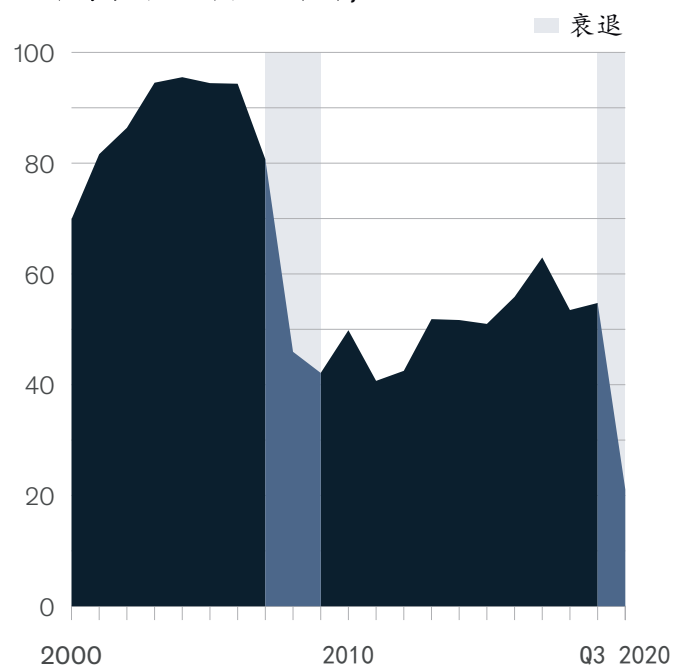
图 1

## 银行业市净率较其他行业低50%，其中逾3/4的银行市值低于账面价值

2000-20年的市净率



股价高于账面价值的银行，%



注：数据包括大约1640家银行以及3820家非银行企业  
资料来源：SNL Financial



# 3.7

万亿美元

基于基准情景预测，全球银行业将蒸发3.7万亿美元收入。

情景下，银行业累计收入可能减少1.5万亿至4.7万亿美元。

在我们预测的基准情景中，全球银行业收入将蒸发3.7万亿美元，相当于整个行业逾半年的收入。在同样情景下，净资产收益率（ROE）将从2019年的8.9%持续下滑，在2020年和2021年分别降至5.4%和1.5%。预计ROE将在2021年见底，届时北美降至-1.1%，欧洲降至-1.8%，亚洲发达市场降至-0.2%。而新兴亚洲（降至2.5%）、中东和非洲（3.7%）以及拉丁美洲市场（5.2%）的ROE起点较高，因此底部也相对较高。中国ROE降幅相对较小，微调至8.6%。

这将让本就深陷困境的银行业雪上加霜。在2019年的报告里我们曾强调，将近60%的银行净资产收益率低于股本成本。2020年秋，情况更差了：银行业市净率较其他行业低50%，创下历史新低，其中79%的

银行市值低于账面价值（图1）。这一现象在各地区的表现程度各异：北美银行业2020年中市净率比欧洲银行业高30点，比亚洲银行业高15点。这种地区差异反映出过去20年的市场变化。2000年，在世界最有价值的30家银行中，8家来自美国，14家来自欧洲，仅有4家来自亚洲。2020年11月，只有4家欧洲银行留在榜上，这张榜单上目前有15家亚洲银行和10家北美银行。

## 保存实力

生活在北方寒冷气候之中的人们知道，冬天是对我们的忍耐力、技能和耐心的三重考验。银行也将面临类似考验。部分银行需要重建资本金，以抵御下一场危机，接下来的市场环境比过去10年更加严峻。零利率还将延续，从而压缩净息差，这将迫使传统银行重新思考基于风险中介定位的业务模式。银行必须在重建资

**银行可以保存资本、重启利润，为正在发生的变革做好准备。**

本金和支付股息之间做出取舍，而贷款者信用评级下降将会推高风险加权资产，从而收紧信贷。正如本报告下文详细列出的那样，这些问题都是有解决方案的。银行在此次危机最初阶段表现非常出色，不但保障了员工和客户安全，也维持了金融系统的良好运转。现在银行需要同等的决心，通过保留资本和恢复盈利来应对新挑战。我们在净资产收益率的分子和分母上面都发现了机会：银行可以利用各种新想法大幅提高产能，同时提升资本管理精度。

这些举措有助于克服诸多短期挑战，但无法奠定长期成功。要实现长期成功，银行需要回到9个月前始料未及的情景，以更大的魄力重塑自身战略。银行要在新趋势下找准定位，需完成三大要务：一、银行必须将危机期间培养出的速度与敏捷性植入企业基因，总结行之有效的危机应对举措，并将最佳实

践延续下去。二、为了应对漫长的零利率时代和各种经济挑战，银行必须从根本上重塑商业模式，积极学习数字化竞争者的全新经营理念。三、银行应承担起更广泛的社会使命，尤其是在环境、社会和治理(ESG)方面，与所服务的社区通力合作，重塑与社会的契约关系。

## 关于这份报告

这是麦肯锡连续第10年发布《全球银行业年度报告》，报告洞见与专业分析均源于麦肯锡全球银行业咨询业务。报告分三个章节。第一章回顾了银行在疫情暴发前所处的背景，审视了迄今为止这场危机造成的影响，并对未来可能带来的影响做了估计。第二章列出银行需要顺势采取的短期行动。在第三章，我们追溯了因这场新冠疫情而加速的各种趋势，也对银行为保持蓬勃发展而必须落实的三大要务做了详细说明。

# 银行可利用全新经营理念同时 提升产能和资本管理精度。



**“这场危机的影响将分为两阶段。2021年全球大部分银行将遭遇数十年未见的大规模信贷损失。”**



# 第一章 漫漫寒冬

新冠疫情猛然关上了银行业长达10年的机会窗口。虽然在监管要求下，一段时间以来全球银行业一直在增加资本金，但危机当前，其重要性更加突出。遗憾的是，大部分传统银行并未在经济繁荣期做好充分准备，应对未来的严重衰退。显而易见，增加资本金会降低净资产收益率，而大部分银行的业务模式调整力度不够，无法持续产生正回报。此外，鲜有银行做好了迎接零利率时代的准备。因此全球银行业的利润率和收入还将进一步下降。

这场危机的影响将分两阶段。2021年全球大部分银行将遭遇数十年未见的大规模信贷损失。2022年到2024年（或许更久），需求萎缩、净息差收窄以及长期零利率环境，会超过风险成本，成为全球银行业面临的主要挑战。

在这一章，我们基于疫情影响和经济政策两个维度，预测出几种不同情景，估算出不同情景下净资产收益率可能遭受的影响，并预测未来4年行业态势。

## 疫情及经济情景预测

自2020年4月起，麦肯锡每月都围绕疫情和经济复苏的可能路径，对全球各行业逾2000名高管进行调研<sup>3</sup>。受访高管针对影响这场危机发展的两大因素——快速有效地遏制疫情蔓延的潜力以及政府干预政策的效果给出他们的看法。每个维度分

<sup>3</sup> “新冠疫情期间经济的9个情景”（Nine scenarios for the COVID-19 economy），2020年10月，McKinsey.com。

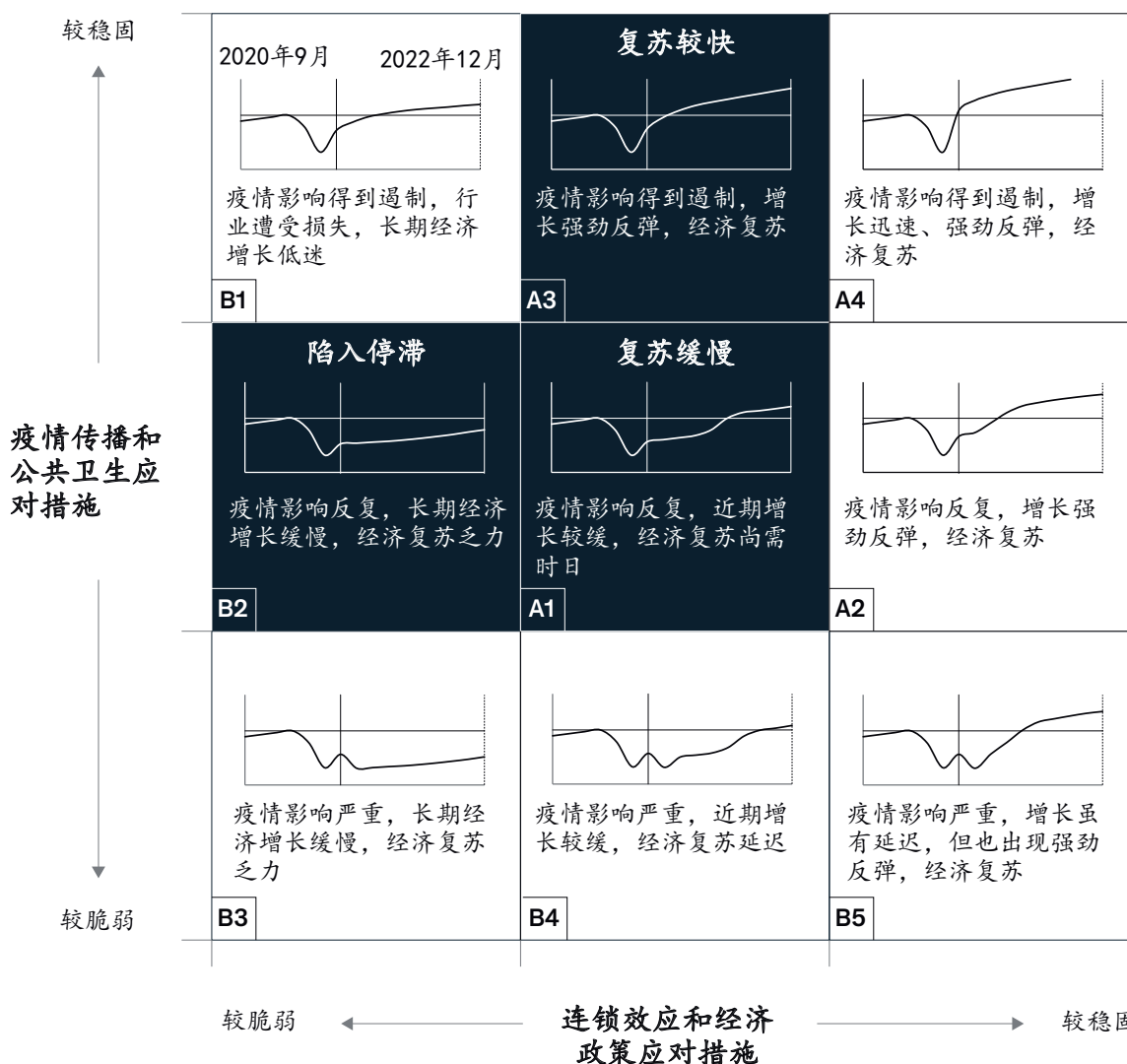
成三种情况，共有9个情景，其中4个比较正面（A情景），5个比较负面（B情景）。过去三个月，这一预测一直比较稳定。商界领袖们认为，疫情未能得到快速有效地遏制，他们对政府干预政策的效果也是谨慎乐观。

大部分高管估计经济复苏比较缓慢（A1情景）（图2）。很多人还估计会发生B2情景，

也就是复苏停滞；也有一些高管想到了B1情景，即各种经济干预措施都无效。少部分人估计经济会较快复苏（A3情景）。总体上，略超过半数的受访者（麦肯锡2020年10月调研中55%的受访者）认为，2021年在疫情应对和政策干预方面均可以找到解决方案。近半数受访者表示，这场危机将演变为某个悲观的B类情景。

图 2

## 高管们依然认为新冠疫情后出现A1情景的可能性最大，但也不排除A3和B2情景 从新冠疫情对全球GDP的影响来看，最有可能出现的情景



资料来源：麦肯锡分析，与牛津经济研究院合作

分地区来看，亚太、印度、拉美、北美以及发达市场的受访者预计，自己所在国的经济情况将在6个月内有所改善。这个趋势之下存在两个例外，首先是中国，受访者的乐观预期持续了几个月，但在2020年10月略有降低；其次是欧洲，只有这个地区的受访者普遍认为各自所在国的经济会衰退，而非改善。

在这份报告里，我们使用缓慢复苏情景（A1）作为预测的基准情景，用复苏停滞情景（B2）代指更具挑战性的情景。我们还纳入了复苏较快情景（A3）的观点，公共卫生应对措施有效的地区可能会看到A3情景。虽然A1是我们预测的基准情景，但某些国家有可能在未来数月乃至数年经历更为正面（或负面）的情景。

## 新冠疫情对全球银行业的两阶段影响

这场危机造成的经济损失在相当一段时间还是未知数。但可以确定的是，这场危机给银行业造成的影响需要数年来消化，影响可能分为两个明显的阶段。

### 充满挑战的几年……

银行收益率维持横向波动已很长时间了。据我们的测算，2019年63%的银行收益水平低于其股本成本，目前的危机更是加剧了这一趋势。2020年上半年，这一比例增至77%。另外，在83%的国家，银行的平均ROE低于股本成本，一年前这个数字还只是71%。

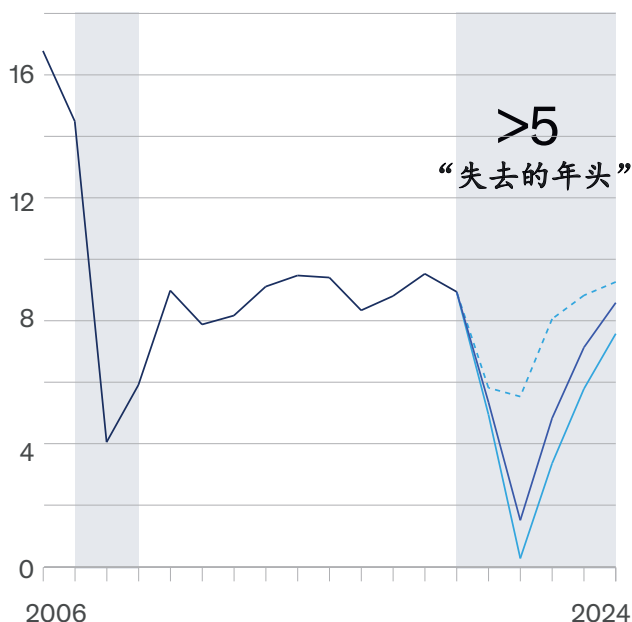
管理层若不采取行动，在A1情景下，2021年全球银行业平均ROE可能跌至1.5%，直到2024年才会回升到8.6%（图3），但仍低于2019年的8.9%。

图3

## 在缓慢复苏的情景下，全球银行业的净资产收益率（ROE）预计至少5年都无法恢复到疫情前水平

全球银行业ROE  
%，2006-2024

■ 衰退  
-- A3 复苏较快  
— A1 复苏缓慢  
— B2 陷入停滞



注：图表展示年底数据  
资料来源：SNL Financial；麦肯锡广角镜

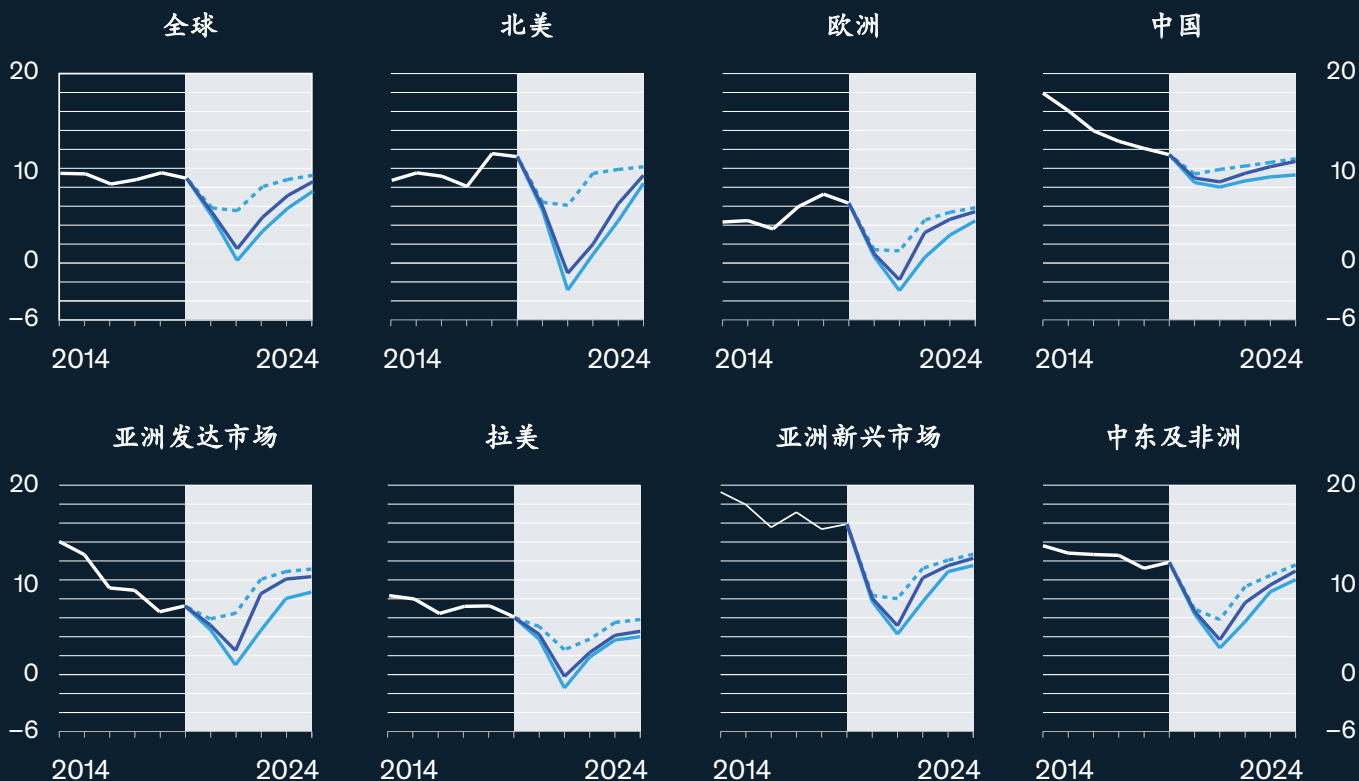
# 77%

的银行2020年净资产收益率低于股本成本

图 4

管理层若不采取行动，全球银行业ROE将下滑，多数发达地区银行业ROE还将转为负值

净资产收益率，按地区  
%，2014-2024



注：图表展示年底数据  
资料来源：SNL Financial; 麦肯锡广角镜

# 2021

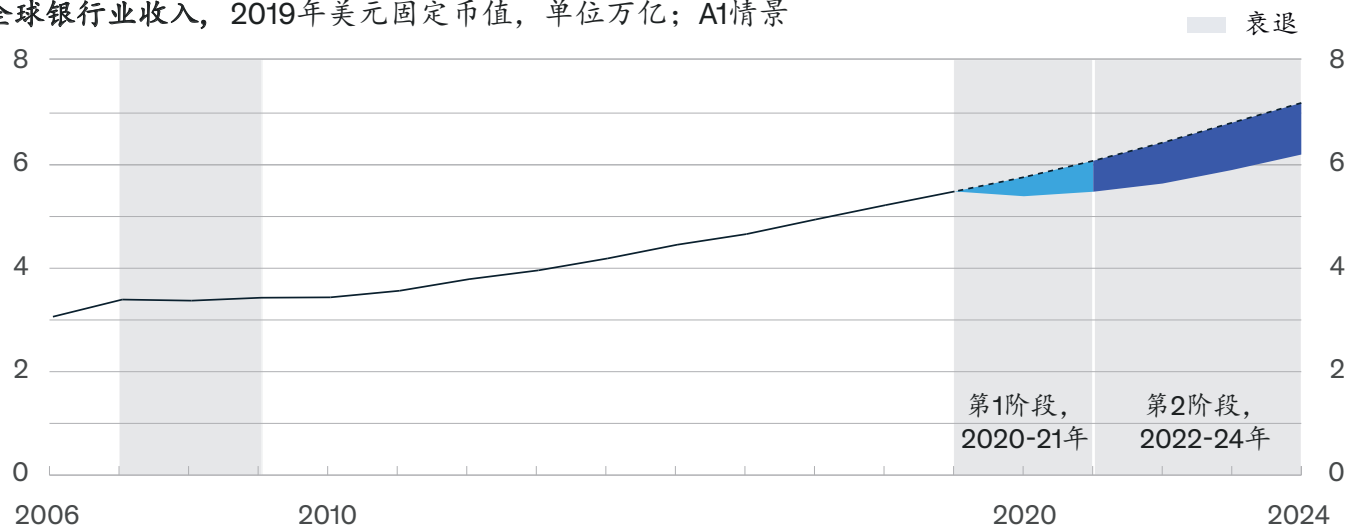
在全球大部分市场，2021年银行业ROE将触底



图 5

## 对于全球银行业而言，危机的影响将分成两个阶段

全球银行业收入，2019年美元固定币值，单位万亿；A1情景



危机的总体影响，收入与贷款损失拨备，万亿美元



注：图表展示年底数据  
资料来源：麦肯锡广角镜全球银行池

大部分情景下，北美银行业ROE的下降速度将超过欧洲，但复苏更稳健(图4)。在A1或B2情景下，北美、欧洲及亚洲发达地区银行业ROE将跌至负值。中国市场受到的冲击较小。拉美、中东和非洲银行业ROE将出现更急剧下滑，但之后会稳步复苏。只有在亚洲新兴市场，银行业ROE能超过疫情前的水平，主要因为印度银行业能迅速核销高风险资产，更快摆脱危机，从而降低未来的资本金需求。

### ……影响将分两阶段上演

刚才描述的艰难情形将分两阶段上演(图5)。此次危机带来的第一波影响是信贷损失拨备增加。虽然2020年第三季度的数据好于预期，但我们估计2021年全球银行业仍

将出现严重的信贷损失。面对持续性收入压力，接下来数年，银行业的工作重心将转移到增收上。

### 信贷损失与资金缓冲：宁弯勿折

2020年3月危机暴发后，大部分银行都在积极吸纳流动性，年底时多数银行的流动性达到创纪录高位。但与以往危机不同，目前流动性已不再是银行业最担心的问题，2021年更紧迫的问题是资本金。

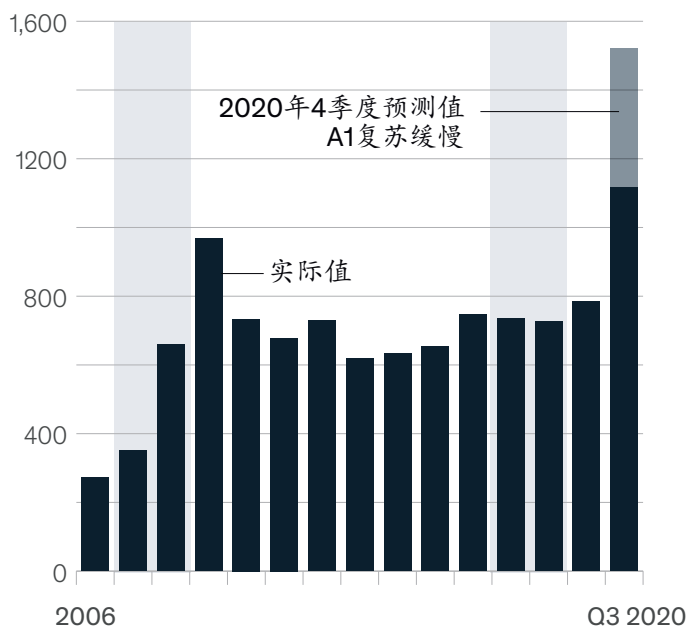
为遏制疫情蔓延，世界各国已采取各种非常手段：经济踩下急刹车，导致数千万人失业，数百万企业停产。这些都是银行业的客户，他们无法履行还款义务，这意味着个人和企业违约案件将激增。有鉴于此，2020年三季度，全球银行业拨备了近1.2万亿美元以应对

图 6

## 全球范围内，2020年前三季度贷款损失拨备就已超过2019年全年水平；到2021年，拨备可能超过全球金融危机时期的峰值

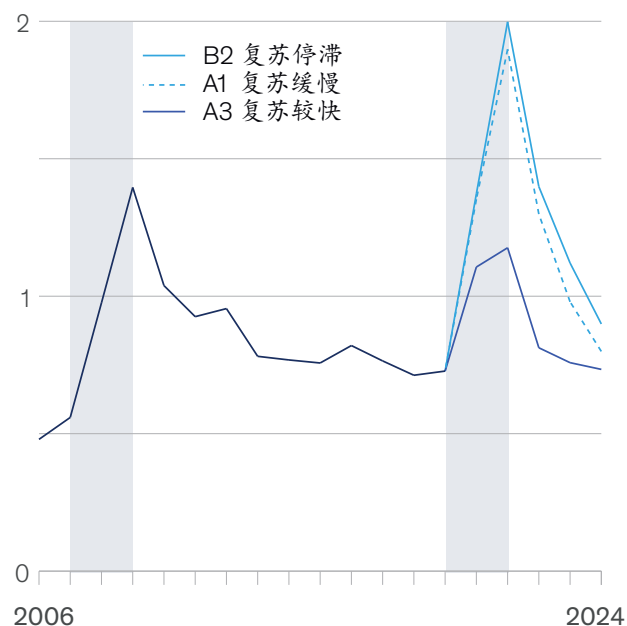
### 贷款损失名义拨备

十亿美元，2000-2020E（2019年固定币值）



### 各情景下拨备在贷款总额中的占比，

百分比，2000-2024年



资料来源：SNL Financial; 麦肯锡广角镜全球银行池

信贷损失，比2019年全年还多（图6）。北美和欧洲推动了这一趋势，其银行业拨备金额超过2015~2019年的平均水平。在美国，针对当前预期信贷损失（CECL）的会计新规放大了这一趋势，银行提前计提了几个季度后的准备金。与前几年相比，2020年中国银行业也提高了准备金，不过规模没有欧美银行业那么多。总体上，整个2020年二季度，预期信贷损失及其对资本金的影响都是确实存在的。

2020年三季度，很多银行的拨备较前几个季度显著下降，一定程度上反映出政府经济支持举措（包括补充性失业保险、针对个人和受影响行业的纾困资金，以及赞助性商业贷款）和银行宽限计划已在诸多领域起到预期效果。同时，这也受到《国际财务报告准则第9号》（IFRS 9）的影响，IFRS 9要

求银行前瞻性评估信贷风险，并计提准备金。2021年，随着贷款违约增加，IFRS 9的影响将进一步显现。我们对各大银行首席风险官的访谈显示，随着这些影响逐渐显现、政府支持性举措到期以及银行各类援助项目力度减弱，明年大部分银行还将继续增加拨备。

在A1情景下，拨备金额可能攀升到比全球金融危机期间还要高的水平（图6）。在B2这个更悲观的情景下，拨备将攀升到2021年贷款总额的2%。相比之下，少数国家似乎正通往A3情景，有望在2021年实现较快复苏；对它们而言，银行的风险成本可能低于2008年和2009年。

尽管预期拨备处于如此高位，在A1这个基准情景下，银行业资本储备仍然足以经受住此次冲击（图7）。全球平均而言，在这个

图 7

## 全球银行业缓冲资本基本充足

A1情景下各地区的普通股1级（CET-1）资本比率，%

最低追加缓冲



注：图表展示年底数据  
资料来源：SNL Financial；麦肯锡分析

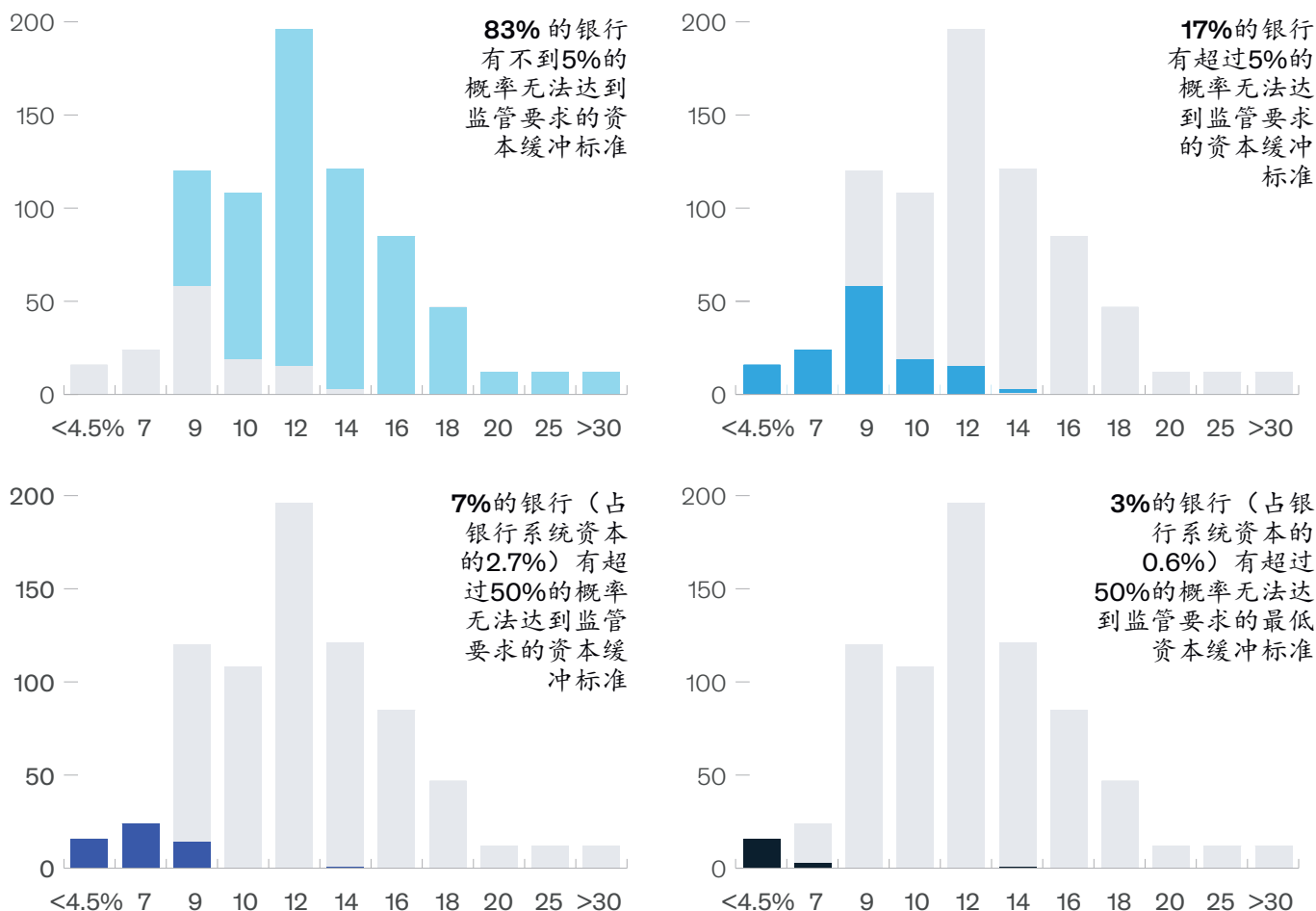
# 10.9%

基准情景下，2021年全球平均普通股一级资本比率预计为10.9%

图 8

## 即便在一个有韧性的金融体系里面，还是会有一部分银行面临生存挑战

A1情境下的CET-1资本比率，%，谷底（2020-2024年）



资料来源：彭博社、麦肯锡广角镜——全球银行池

情景下，普通股一级（CET1）资本比率将从2019年的12.5%降到2024年的12.1%，预计2021年触底至10.9%。各地的发展路径可能略有差异，但整个银行体系应该具备足够韧性。即使是复苏停滞（B2情景），我们估计，视地区而定，CET1资本比率只会再降低35~85个基点。

银行和监管部门希望了解银行体系还能承受多少压力。换言之，在什么情况下，全球银行业平均资本金会低于最低监管要求？根据对A1情景下信贷损失拨备的一项敏感性分析，

如果危机的严重性是目前预测的两倍，全球银行业平均CET1比率会降到8%以下（8%是多地监管部门的最低资本金要求）。这相当于北美和欧洲的失业率再增加一倍多，或者中国的失业率增加到原来的三倍；并且在此次危机最严重的年份，当北美或欧洲的GDP下跌20%左右，或者中国GDP下跌近5%，才会出现这种情况。如此规模的经济灾难将令全球预期信贷损失拨备增加近两倍，于2021年达到峰值，即占贷款总额的3.7%，而非A1情景预测的1.9%。



# 3%

的银行、有超过一半的可能性，资本充足率将低于最低监管要求

对于经营困难的银行而言，即使未来出现基准情景也将是险象环生。我们估计，在A1情景下，750家最大的跨国银行当中，有83%可能是安全的；其余17%至少存在轻度风险。7%的银行CET1比率可能降到8%以下（图8）。3%的银行（约占银行业资本的0.6%）有可能出现资本金损失，导致其资本充足率降到4.5%以下，若低于这个阈值，银行将面临生存危机。

如果部分银行跌破这条红线，尤其是如果某家全球系统重要性银行（GSIB）也在此列，则金融体系就会面临另一种危机。虽然银行流动性充足，但即使一家规模较小的银行破产，也可能引发连锁反应。如果一家或更多的GSIB陷入这种困局，银行体系就可能出现流动性或融资危机。即使流动性依然充裕，但也会影响人们对银行体系的长期信心，而这这对银行业经营至关重要。鉴于这一背景，监管、政府以及央行将会继续维护市场信心，包括释放信号，比如如有必要，将兜底。

这些全球性预测仅仅是预测，而且受到一些难以建模分析的因素影响。一方面，各地区的会计标准存在差异；另一方面，财务模型无法准确预测体系内所有主要


行动主体（银行、政府、客户）的危机应对行动。银行的延期还款政策以及客户援助措施也不会一直持续下去。

政府扶持政策和增加失业保险赔付举措拯救了部分行业，也援助了数以百万计的失业人群。然而，目前尚不明确各国能否将这些措施坚持到疫情结束。随着这些临时性举措的调整或减弱，银行可能需要应对更强的冲击。在美国，有些州已终止失业保险和其他援助项目，有些则延长了。未来这些项目能否继续下去仍不可知。目前约有1000万美国人失业。我们认为，考虑到这些家庭遭遇的现金流断裂，以及美国人的平均储蓄余额，很多家庭可能在失业以及政府补助终止数月后出现债务逾期。其影响约在3到6个月后反映在银行的坏账核销上。

为应对危机，很多消费者已削减支出和减少借贷。但他们的应对举措有限，逾期还款案件可能会迅速上升。全球范围内，消费者信心仍然低迷，债务违约可能会持续增多。

2020年三季度末，美国2/3的财务决策者要么悲观，要么对整体经济不抱信心，他们认为经济遭受的负面影响将持续6





2019年，零售和对公业务  
的收入贡献最大  
——但也容易受到  
零利率环境影响。



到12个月，甚至更久，而且经济还将停滞、放缓或陷入漫长衰退<sup>4</sup>。

## 收入：蒸发逾3万亿美元

到了第二阶段，危机的影响将从资产负债表传导到收入。在某些方面，它只是放大或延长已有趋势，比如低利率；但它也会降低部分细分市场和地区的需求。在供给侧，我们预计银行在选择风险偏好时会更审慎。当然，也有一些正面影响，如催生一些贷款借新还旧需求，部分地区和细分行业也将从一些长期利好因素中获益。此外，部分地区的政府支持项目预计将延续。

然而，整体上，未来前景充满挑战。放眼全球，我们估计在A1情景下，到2024年，银行收入可能较疫情前的预期约低14%（图9）。转化为绝对值，在不同情景下，全球银行业2020~2024年收入将减少1.5万亿~4.7万亿美元（A1基准情景下减少3.7万亿），相当于全球银行业逾半年的收入。

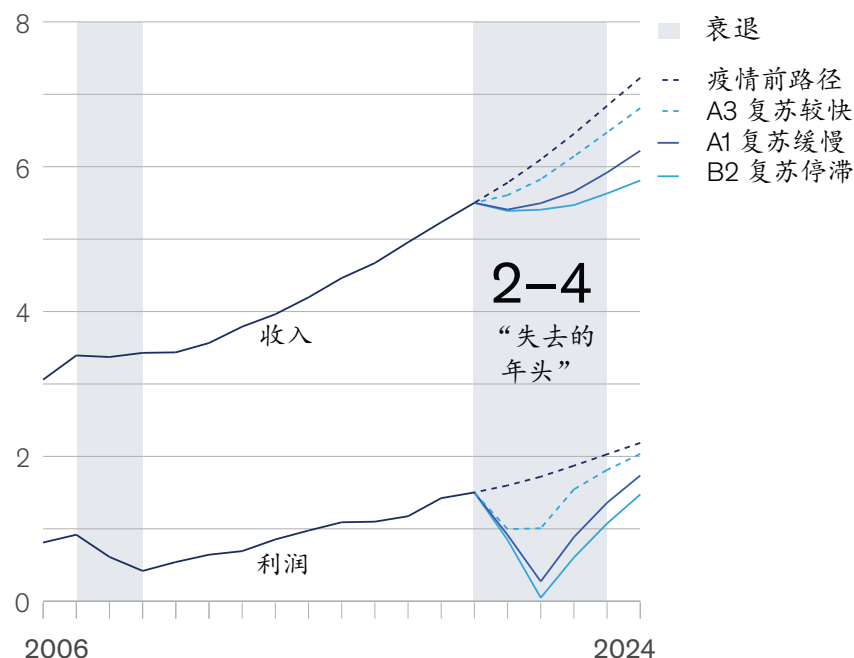
为了理解各类银行业务以及全球主要地区银行业的收入变化，我们先来对2019年银行、对冲基金等金融机构的收入做一番回顾（图10）。

2017年到2019年，影子银行的收入增速是银行资产负债表上各类业务的两倍。仔细观察各业务线会发现，2019年零售和对公业务收入贡献最大，且远超其他业务线，但这两块业务也容易受零利率环境和日益增加的风险影响。中间业务收入（财富和资产管理、市场基础设施、投资银行、支付）占银行收入池小部分。但目前中间业务更强的金融机构在这场危机中更具韧性。

图9

## 银行的韧性将受到考验；两到四年内收入可能不会恢复到疫情前的水平

2019年全球银行业收入及利润<sup>1</sup>，万亿美元（2019年固定币值）



1. 利润预测假定以往5年的降本趋势将会持续。备注：图上显示的是年末数据。

资料来源：麦肯锡广角镜全球银行池

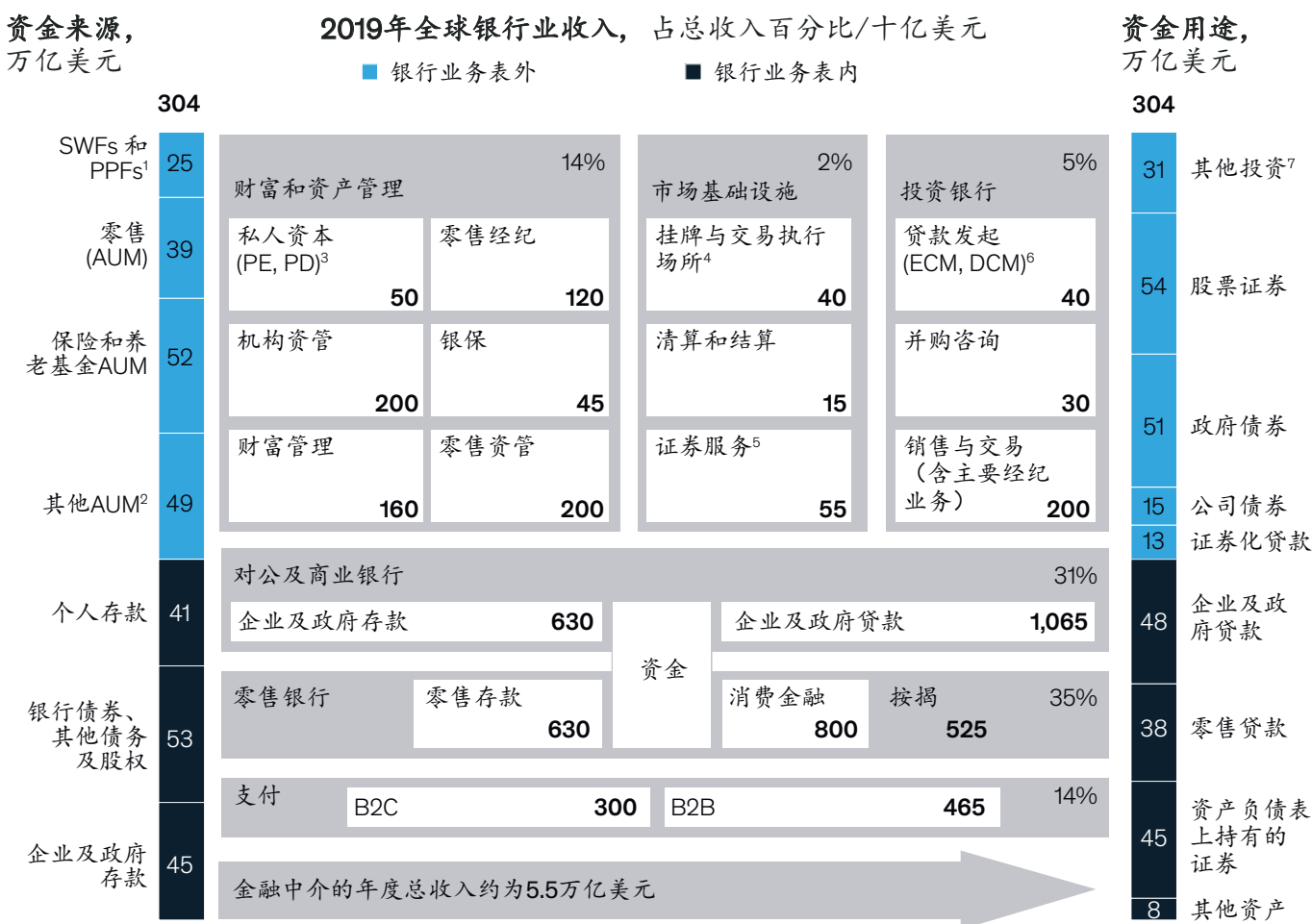
图11列出了我们对2019~2024年主要地区银行业及业务线在基准情景下的收入增长预测。2019年占全球银行业总收入2/3的零售和对公业务，其增速可能与其所在地区GDP持平。支付业务增长最强劲，特别是北美。仔细观察每条业务线，我们还发现更多洞见：

— **零售银行**：鉴于2019年存款额激增，零售银行的存款收入短期出现增长。未来，随着利率保持在低位或进一步下行，预计存款收入将下滑，但预计存款中收将持

<sup>4</sup> McKinsey Financial Insights Pulse Survey, 受访人数=2015, 美国调研, 2020年9月27日。数据经过抽样和加权, 以匹配美国18周岁及以上普通人口。针对所有财务决策者的逐波变动误差范围为±3个百分点, 针对子受众的误差范围则更大。

图 10

## 全球金融中介体系复杂，2019年年收入约5.5万亿美元



1.主权财富基金和公共养老基金。2.捐赠基金和基金会、企业投资。3.私募股权、私人债务。4.含交易所、交易商经纪，以及除黑池外的另类场所。5.托管、基金行政管理、公司信托、证券借贷、净利息收入、抵押物管理，以及托管方提供的辅助服务。6.股权资本市场、债券资本市场7.房地产、大宗商品、私人资本投资、衍生品。  
资料来源：主权财富基金研究所、麦肯锡资本市场及投行数据池、麦肯锡全球研究院广角镜全球银行池、麦肯锡绩效透镜全球增长立方

平。由于消费减少以及风险上升会提升贷款利率，预计消费贷款将下降。按揭贷款利率可能维持在低位，从而推高再融资金额以及（房屋及汽车等的）购买量。

— **公司及商业银行：**危机之初，由于企业纷纷动用授信额度以期熬过停业期，公司和商业银行业务量激增。各类政府贷款项目也大幅推高了贷款余额。未来，信贷规模可能会随着信用风险上升而下降，

而根据低利率重新定价的做法可能会降低贷款息差。

— **支付：**随着消费支出复苏及部分地区支付方式变化，支付业务收入将增长。在新兴市场，消费者将继续向电子支付方式转移。在发达市场，消费者逐渐舍弃信用卡改用POS信用支付和其他替代方式，后两类支付方式增速都创下历史新高。企业收支方式也在迅速数字化。然而，由于

图 11

## 在多数地区，银行业主要业务条线增速可能落后于全球GDP增速

2019年全球银行业收入，按业务线和地区划分， 全球银行业相对于GDP的增速，2019-2024年  
 圆圈规模 = 十亿美元

● CAGR超过GDP增速 ● CAGR与GDP增速持平 ● CAGR低于GDP增速



备注：由于取整，数据之和可能不等于总和。

1.不包括私人资本收入；

2.包括投行和市场基础设施的收入。

资料来源：麦肯锡资本市场及投行数据池、麦肯锡CIB洞见、麦肯锡广角镜全球银行池、麦肯锡绩效透镜全球增长立方

银行仅在某些业务条线和地区能跑赢GDP增速：

- 亚洲新兴市场和中东及非洲的零售银行
- 中东及非洲的公司银行
- 北美、中国、拉美的支付业务
- 北美和拉美的资本市场



# 危机期间，领军银行、金融科技企业以及平台公司仍在持续投资，尤其是在数字化渠道

出行受限，作为主要利润来源的跨境支付将下降。

- **财富管理：**今后4年，财富管理业务收入主要取决于市场表现，但市场走势高度不确定，在复苏缓慢情景下尤其如此。低成本理财模式的兴起（如远程顾问）会给传统服务模式的定价和佣金造成压力，从而可能抑制收入增长。不过，由于财富管理资本效率高、高成长性以及相较保险等其他顾问服务更重要，因此它仍是一项有吸引力的业务。在低利率环境下，投资者会更积极寻找新的收益来源，而随着数字化日益普及，在很多地区大众客户及大众富裕客户也更容易购买银行服务。

- **资本市场、投资银行和市场基础设施：**2020年初的市场动荡以及部分银行提供的再融资举措可能不会以同样节奏延续下去。交易银行业务未来数年可能位于较低增长水平。由于发行债券和股票的公司都将减少，债券发行业务将减少。随着危机的持续，并购活动可能增加，但

某些行业的估值可能处于低位，而另一些则将在历史高位。买家和卖家可能都会减少。由于流动性充裕，市场基础设施（资本市场管道）预计将会增长。

值得注意的是，此类预期反映的是一般传统银行的情况，有些银行的表现更加出色。危机暴发迄今，大银行、金融科技企业和技术平台型公司等，都做到了应对自如。它们不但还在持续投资（特别是在数字化渠道），还以客户为中心，排除万难，在实现盈利的同时保持增长。

■ ■ ■

这些预测仅仅考量了危机对收入和资产负债表的影响，没有考量多数银行已采用的缓释举措，特别降本举措。基于我们的预测，在基准情景下，全球银行业面临的主要挑战是盈利能力，而非资本结构的韧性。

正如下文所述，虽然前景可能会更加严峻，但银行业可以采取一系列举措，缓解困境，平稳度过未来这段困难时期。



**“要实现增长，银行应采取多种干预措施，包括提高产能、强化风险管理以及优化权益资本。”**

# 第二章 夯实基础

在我们预测的基准情景中，大部分金融机构都能抵御住眼下正在加剧的衰退。但生存并不等于成功。资本和收入锐减，或使银行陷入奄奄一息的境地。恢复往日经济效益很难，但银行业仍可以有所作为。要实现增长，银行应采取多种措施，包括提高产能、强化风险管理以及优化权益资本。

## 规划前路

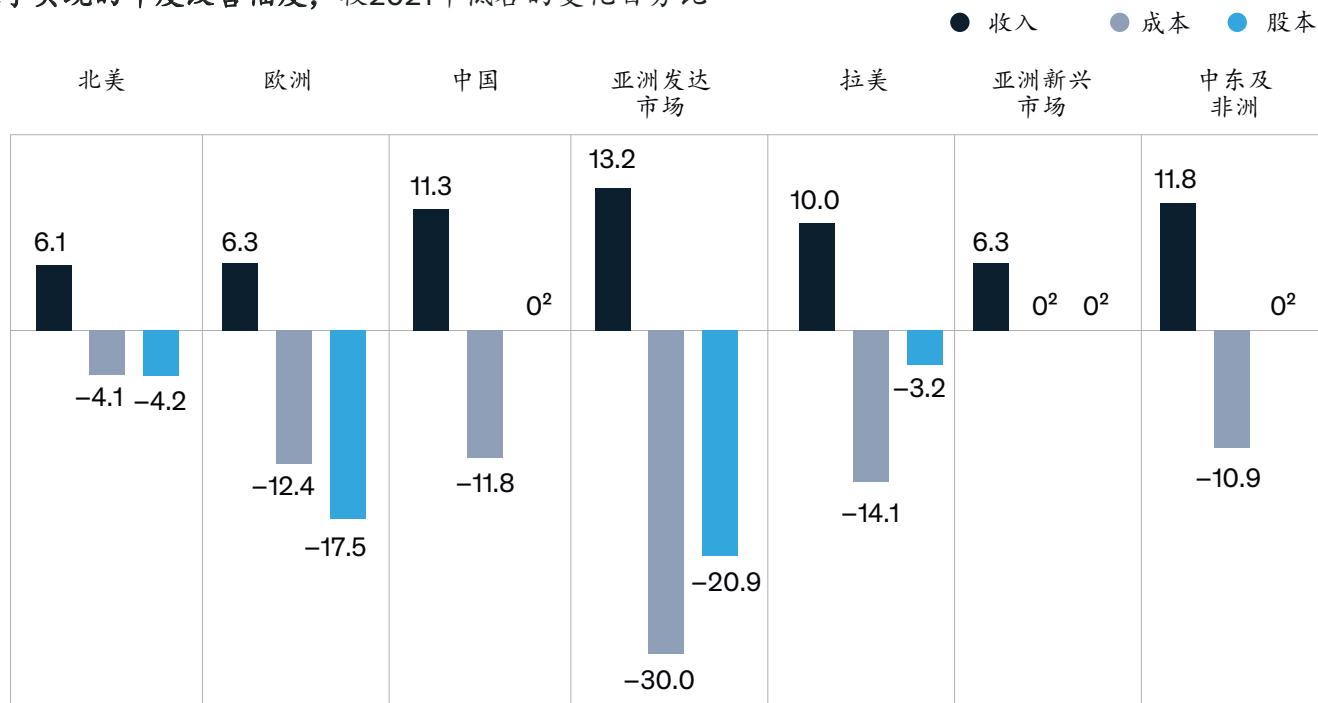
2008年金融危机期间，一些银行迅速果断应对，其长期业绩远远好于应对不力的银行。总体来看美国很多银行属于前者，而很多欧洲银行则属于后者。这至少一部分解释了两地银行业过去10年的业绩差距。

前事不忘，后事之师。银行的行动必须要快。但应该聚焦何处？要做哪些工作？下文图12对银行可采用的三大抓手做了敏感性分析：提升收入、管控成本以及改善资本管理。要使ROE恢复到疫情前水平，银行需要付出艰巨努力，但目标并非遥不可及。

图 12

## 银行可运用三个抓手恢复经济效益

在A1预测情景下，若控制其他变量不变，要使净资产收益率在2024年回升至危机前水平需要各项抓手实现的年度改善幅度，较2021年低谷的变化百分比



危机前 ROE,<sup>1</sup> %

11.2	6.3	11.4	6.1	15.9	7.3	11.9
北美	欧洲 <sup>1</sup>	中国	亚洲发达市场 <sup>1</sup>	拉美	亚洲新兴市场 <sup>1</sup>	中东及非洲

1. 三个地区的银行业在危机前的ROE低于10%：欧洲（6.3%）、亚洲发达经济体（6.1%）和亚洲新兴经济体（7.3%）。在这些地区，我们计算了ROE提高到10%需要收入、成本和资本应实现多大程度的改善。

2. 鉴于该地区收入增长的预期轨迹，平均来看银行成本和股本水平可能会升高，但ROE仍有望回升到目标水平。

资料来源：麦肯锡分析

不同地区的银行业应对各项抓手给予不同程度的重视。欧洲等地银行业盈利能力正面临根本性挑战，利润大幅萎缩且ROE远低于股本成本，因而要比其他地区投入更大力度才能在短期内复苏。与此同时，亚洲发达经济体银行业大幅削减了成本。对这些银行而言，图12显示的30%降本机会可能并不现实，而收入和股本抓手更有效<sup>5</sup>。另一方面，欧洲银行业多年处于低利率乃至零利率环境，最简单易行的改善举措已经做完。欧洲

经济复苏漫长且艰巨，该地区银行业需要火力全开，采取各种降本增收举措。近来欧洲银行业呈现整合趋势，或许也反映出某些金融机构已力不从心。

加拿大和美国银行业虽没有欧洲那般艰难，但也面临监管规则变化和数字化转型的重大课题，需要结合降本增效举措以及创新的收入模式来应对挑战。亚洲新兴市场利率环境相对温和，银行业的挑战来自于科技公

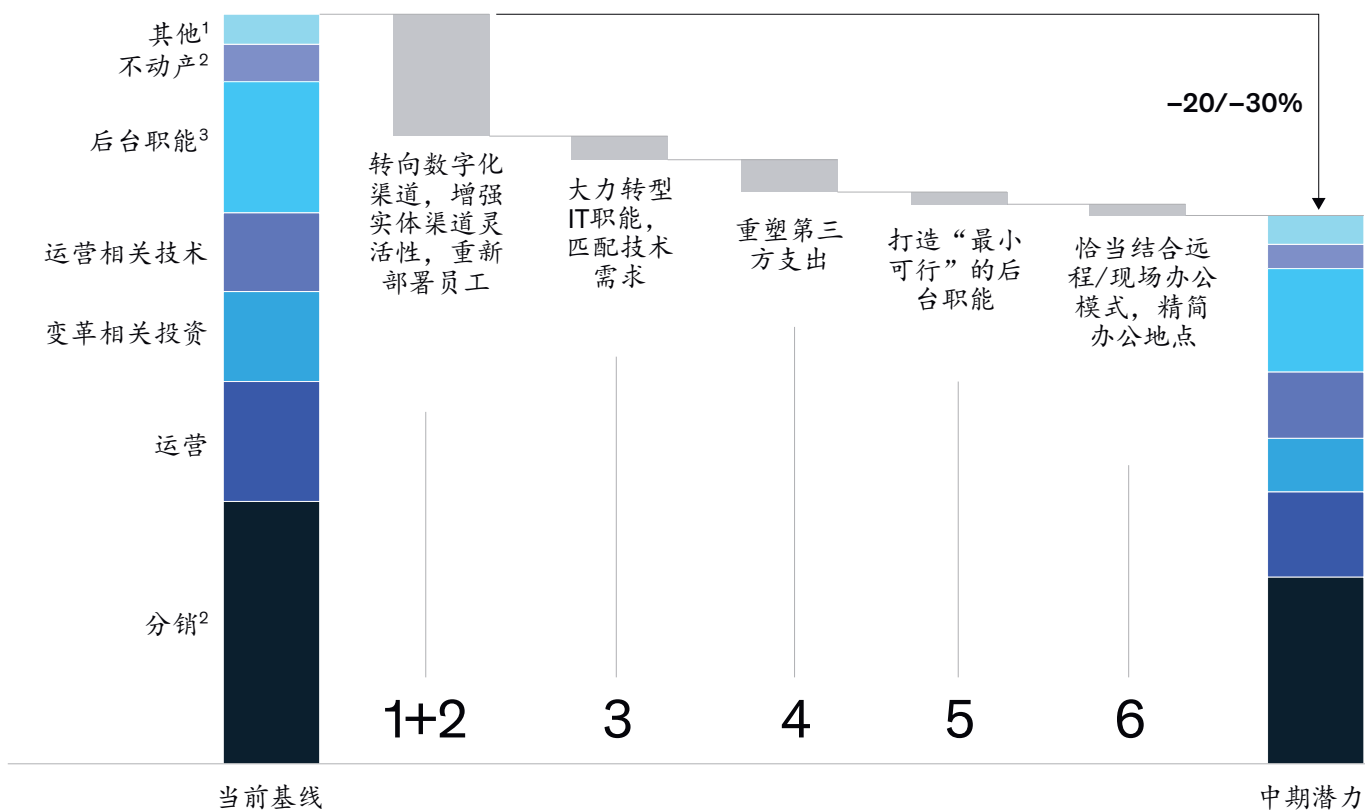
<sup>5</sup> 诸多亚洲国家的银行业成本已大幅低于世界其他地区。



图 13

## 在6个领域发力,有望将效率提高最多30%

大型综合性银行改善效率的中期成效示意, 指数化处理 (100=2019年)



1. 包括银行征税、存款保护、诉讼、重组及其他非常规费用  
 2. 分支机构的不动产包含在分销中  
 3. 包括人力资源、财务、风险、合规等  
 资料来源: 麦肯锡分析

司掀起的去中介化趋势。对新兴经济体而言, 信贷损失是银行业最严峻的挑战之一。

如何在零利率、去中介化的世界中提振银行收入, 是一个涉及广泛、具有战略意义且事关长远的议题, 我们会在第三章加以论述。就改善成本和管理资本而言, 银行有多个经过验证的抓手, 可在短期带来显著成效。以新方法解决成本问题, 能确保成效持久并延续至危机以后。我们认为, 短期内所有银

行都应着重打造“效率引擎”, 强化风险管理能力, 并改善资本管理。

### 打造效率引擎

近年全球银行业在削减支出方面取得一定进展, 成本收入比从2014年的56.6%降至2019年的54.4%。各地区皆有进步。但行业领导者深知, 这个成绩没有达到理想目标。部分要素的成本降幅远大于银行整体成本降幅: 比如数据计算能力成本自2014年下降57%, 数据存储成本下降72%。

为把握上述趋势，银行在大力推动自动化，但与此同时新举措又增添了更复杂的技术，导致降本效益很大程度被新技术造成的额外成本侵蚀。此外出于必要，银行还增加了合规层，这进一步增加了成本。最终，银行业成本收入比虽有所下降，但降幅比不上那些监管力度较小、转型彻底的行业。

在我们看来，这主要是由于银行把降本视为一次性工作。银行应当建立起持续改进的能力和思维方式，从而在今后数年落实降本工作、提高效率、改善客户体验。图13罗列了六大降本领域，银行若能开足马力推进此类降本项目，效率将提高20%~30%。

## 1. 加快数字化转型，重构分支网络

目前在疫情缓解的市场，银行分支机构正逐步恢复营业。疫情期间，分支机构业务下滑。过去一年现金和支票（分支机构核心业务）使用减少；大部分市场20%~40%的消费者表示使用现金的情况少多了。与此同时，很多市场上的消费者对数字化渠道都更有兴趣，不过各市场差异很大：在美国和英国，仅10%~15%的消费者数字银行更感兴趣（5%~10%的消费者兴趣减弱）；在希腊、印度尼西亚、墨西哥和新加坡，这一比例为30%~40%<sup>6</sup>。引起这些差异的因素包括：市面上现有的数字化产品、银行的数字化能力以及疫情前的数字化水平。

当前趋势不利于线下分支机构。然而提高生产效率并不是简单地缩减分支机构规模。分支机构仍有其存在的意义，但是客户需求在变化<sup>7</sup>。在某些国家，消费者偏好变化缓慢，因而银行仍有机会发挥影响，塑造其偏好。银行在重启网点营业的过程中，可以考虑三大举措。

**增加新的数字化客户行为粘性。**银行可以双管齐下：一方面，向消费者传达有吸引力的价值主张；另一方面让数字化渠道更便捷化。实际上，早在疫情前，发达市场的领先银行就已将支付、转账和现金交易移到自助和数字化渠道，其单客的分支机构使用率比其他银行低25%。疫情后，将有10%~15%的客户可能不再造访分支机构，因此数字化转型势在必行<sup>8</sup>。

**重新设计网点布局。**银行可根据新客户行为重新设计网点布局。过去几年银行也在不断调整分支网络规模，但随着疫情暴发，银行不应还停留在探索阶段，而应更积极这样做。如今，领先银行运用机器学习技术，研究网点中的每一个节点，重点关注周边人口构成、与自动取款机的距离以及附近的竞争对手。某家银行开发了一种算法，研究分支机构客户以哪些方式获取7款核心产品。研究发现，在保证高服务水准的前提下，该行可关闭15%的分支机构，保持97%的网点收入，年利润可提高1.5亿美元。另外银行还可以在微观市场进行A/B测试，优化网点布局决策。

<sup>6</sup> Nikki Chemel, John Euart, Jonathan Gordon, Ajay Gupta, Atakan Hilal, Joshua Hsu, Olivia White联合撰文：“全球金融决策者在新冠疫情期间的舆情调研”（Financial decision-maker sentiment during the COVID-19 pandemic: A global perspective），2020年，McKinsey.com。

<sup>7</sup> Eleanor Bensley, Sergey Khon, David Tan, Zubin Taraporevala联合撰文：“在零售银行分销的新常态中脱颖而出”（Breaking away from the pack in the next normal of retail banking distribution），2020年7月，McKinsey.com；Ashwin Adarkar, Aditya Dhar, Saptarshi Ganguly, Marukel Nunez Maxwell, Mateen Poonawala联合撰文：“推动美国零售银行转型，迎接下个新常态”（Transforming the US consumer bank for the next normal），2020年9月，McKinsey.com。

<sup>8</sup> Chemel等人联合撰文：“全球金融决策者在新冠疫情期间的舆情调研”，2020年。

**推动呼叫中心转型。**除了分支网络以外，银行还应改善呼叫中心服务。疫情期间呼叫中心业务量激增，增幅甚至超过数字银行。为应对新增需求，银行可以提高简单服务的自动化水平，让人工话务员集中于解决更复杂需求。领先银行正增加互动式语音应答（IVR）和聊天机器人应用，推出一键通话功能从而免去手工识别和验证步骤，并运用人工智能（AI）实时辅导话务员，检查话务员是否遵循标准话术。

进行技能评估后，可将其重新部署到其他岗位。部分分行员工可继续从事传统柜员工作，其余则需要接受新技能培训，转型为呼叫中心话务员。假以时日，一些员工将具备全套技能，成为能胜任多种岗位的“通才”。目前一些银行的得来速（Drive-through）柜员和小企业业务员工作量繁重，为此，一些银行对工作量较轻的分支机构经理开展相关培训，使其能为小企业提供咨询和服务，有效应对不断变化的客户需求。

## 诸多顶尖银行已开始部署自动化基础设施和公有云

### 2. 系统性重新部署员工，大规模培养新技能

短期内，新冠疫情降低了某类工作（分支机构流程、运营类岗位）的需求，增加了对更高技能的需求。要应对上述变化，首席人力资源官可以创建一个覆盖所有业务单元的技能再培训中心，统一负责人才评估、再培训和再部署。该中心将预测不同工种的供需情况，评估当前的岗位错配情况，然后进行技能再培训，将员工部署到高需求领域。这种机制尤其适用于遵循标准化规则的流程型员工（占50%~60%）。

分支机构是关键。早在疫情前，如何配置分支机构员工就颇具挑战。当前，银行需要构想出更灵活的岗位，能够结合现场和远程办公（例如客户体验官）。在对流程型员工

### 3. 转型IT职能，满足技术需求

银行首席信息官（CIO）一般通过适度降本以抵消新增需求带来的支出，使整体IT成本保持不变<sup>9</sup>。如今从行业平均来看，仅有不到10%的技术支出用于开发新的增值业务功能。眼下，随着新技术需求激增，CIO面临着成本增加而响应能力下降的问题，银行亟需改革传统IT职能，大力提升IT开发效率。领先银行的实践证明，相关改进工作能将IT开发效率提高25%以上，上市时间缩短50%以上，并显著改善客户和员工满意度。这方面的举措大多为人熟知，但如今需要更大力度实施这些举措。

首先，IT部门正在落实一流的IT工程实践。其核心在于打造跨领域运营模式，由业务和IT部门共同组建团队，共同负责产品交付，并

<sup>9</sup> Kumar Kanagasabai, Irina Shigina, Tomas Thiré, Phil Tuddenham联合撰文：“转型银行IT职能，实现效率跃升”（Transforming banks’ IT productivity），2019年11月，McKinsey.com。

贯彻敏捷工作方法。另外，提高自动化水平能提升开发人员的速度；银行应确立恰当的模式挖掘IT工程人才，有效获取所需技能和专长；确保IT团队拥有充分的资源聚焦于优先任务，而不是把精力分散到低价值的任务上。

银行的CIO应当有序制定技术转型路径，在系统性长期举措与速赢举措间取得平衡，例如端到端评估IT支出及合同以找到优化机会。银行若能先于对手行动，就更有可能打造出效率更高、速度更快、响应能力更强且更具韧性的IT职能。

## 许多银行认识到，应当让灵活工作方式成为常态

领先银行还在建设现代化的核心系统，通过建立跨国、跨产品的平台架构实现通用代码的重复利用；并注重在不同平台及核心系统间打通实时数据流，从而加快重点分析工作的速度。与此同时，领先银行也在制定相关战略，有序退出旧的核心系统。

诸多顶尖银行已转向自动化基础设施和公有云。一些银行先采用“类云端”运营模式（甚至运用到本地部署的基础设施），置备自有的自动化基础架构并启用自助服务。但许多银行也在考虑公有云，或正在将大部分技术堆栈迁移到公有云（例如数字化渠道、客户数据和分析工具），并且在某些情况下采用云端原生的应用程序，从而使内部客户全面应用各种服务。

有些银行已在推进技术转型，但很多银行仍刚刚起步。领先银行多达80%的IT员工从事代码编写，而传统银行只有25%~50%。与之类似，领先银行30%以上的应用程序可用作开发平台——例如明确具备一套可重复使用的API，而这在传统银行几乎不存在。领先银行85%的基础架构已经实现自动化，而传统银行仅有5%~10%。

### 4. 调整需求和供应商管理，优化第三方采购支出

疫情期间各类支出项目有增有降，银行应借机重估外部支出。某些品类需求增加，促使银行引入大量新供应商（比如移动通讯和远程办公设备），对此银行可以建立分级和配额政策，在确保额外支出合理的同时拿到批量折扣。另一方面，对于差旅、活动等需求大幅减少的品类，银行可调整采购政策以反映需求变化。

领先银行正在通过体系化方法管理第三方采购支出。它们通过“支出控制塔”来管理需求，组建“谈判工厂”管理供应商，运用“白纸分析”法理解供应商的利润空间。若第三方支出分散在银行各部门，则可借助分析工具，调取银行各系统的交易数据来计算全行支出水平，然后对标同业、找出改善机会。通过此类分析，银行通常能发现哪些承包商的费率高于常规，以及哪些分支机构的维护成本过高，这还有助于识别银行内部的违规采购，并找到整合供应商及优化成本的机会点。



# 30%

建设更加标准化、集中化的人力资源和财务职能，精简相关需求，改为提供标准的“软件即服务”，并以数字化方法处理常见需求和报告，有望将上述部门的生产效率提高30%。

## 5. 打造“最小可行”的后台职能

许多银行在疫情暴发前就已开始简化支持部门（例如人力资源、风险、财务、法务、营销）。银行若要进一步精简后台部门，可以先设想一个能满足最基本服务需求的版本，然后在此基础上谨慎做加法，以提升服务速度和质量。此外银行还可以借助自动化技术、数字化服务和标准化手段实现新增功能。上述方法对提升生产效率有两大益处：既终止了无法负担的服务，又能通过新方法以更低成本提供更高质量的后台服务。

许多银行已开始建设更标准化、集中化的人力和财务部门，并精简相关需求，改为提供标准的“软件即服务”，以数字化方法处理常见的需求和报告流程。这些工作有望将上述职能的生产效率提高30%以上。

与之相比，风险、合规等控制职能由于监管趋严而相应扩大。然而一些银行在重新审视这些职能后也发现了巨大的精简机会。以反洗钱（AML）流程为例，领先银行针对低风

险客户建立了更简化的自动化流程，将客户尽职调查（KYC）信息和规则分享到各个地区，减少一线、二线团队的重复性工作，从而将生产效率提高15%~25%，并改善了风险管理效果。

## 6. 恰当整合远程和现场办公，精简办公地点

随着远程办公模式增多，许多银行意识到，应当让这种更灵活的工作方式成为常态。近期一项调研采访了企业内负责管理不动产的高管<sup>10</sup>，约50%的受访者预计，至少有25%的员工将永久采用远程办公方式。

短期内，银行依照各地要求继续保持社交距离，单个办公桌的全职员工（FTE）数量可能会下降。未来社交距离措施放宽后，假设银行延续一定比例的远程办公，单个办公桌对应的FTE从当前的1.2上升至1.6或1.8，不仅能腾出25%~40%的办公空间，还能满足相当多的员工（至少一部分时间）在家办公的诉求。

<sup>10</sup>CBRE “2020年全球租户舆情调研：秋季更新”（2020 global occupier sentiment survey: Fall update），2020年9月，cbre.com。



# 银行不应止步于行业分析，还需 深入评估每个借款人的情况

## 加强风险管理

随着信贷损失持续增加，银行的风险团队亟需克服两个关键挑战：提升客户协助的效果，特别是零售客户和中小企业；解决投资组合和建模方面的问题（例如行业集中度），尤其是批发银行业务。

## 客户协助和损失缓释

疫情之下诸多家庭出现信贷违约，银行的客户协助团队不仅要做得更多工作，而且要做得更细致。我们认为有三方面任务要做。

**重新评估投资组合的违约风险。**客户协助团队需要重新评估资产组合的违约风险，更新或调整客户细分模型，以反映疫情影响——这个新变量对于银行的后续策略具有指导意义。银行应整合新的高频数据（例如公共卫生数据、政府措施信息、行业特定因素，比如出行数据），用以识别受到疫情影响的客户和领域。

**打造数字化先行的客户协助服务。**银行还应加大自助渠道（双向短信、邮件、移动端）的投资力度，让很大一部分消费者能够自行解决问题，以降低成本。领先银行正努力打造人性化无缝衔接的数字化服务，帮助客户找到合适的贷款宽限方案。

**重塑一线团队技能。**数字化渠道并非全能，银行仍需在信贷管理周期的关键环节部署必要的人员。随着不良贷款增加，银行需要更多高水准的一线人员进行客户协助，因而需要重新培训现有的一线团队。

## 评估投资组合：行业集中度

贷款组合是未来几年影响银行ROE的一个关键因素。批发银行方面，疫情重创工商业（C&I）和商业地产（CRE）相关行业，针对这些行业的贷款投放面临严峻挑战。一些银行在交通、能源、休闲等较高风险行业的投放更大，相比偏重医疗、公共事业和技术等较低风险行业的银行，前者的情况更艰难。某些银行在较小市场中占据庞大份额，单个行业风险敞口尤其巨大，导致贷款组合的风险更高。此外，疫情对各行业的影响存在差异，然而短期很难调整风险模型以反映上述差异，因此银行无法及时准确评估贷款组合受到的影响。要解决该问题，风险团队应该重新评估关键模型，在必要时叠加分析特定行业风险，并使用新的、行业特定的实时数据集。

此外，银行不应止步于对行业或子行业的分析，还需深入评估每个借款人的情况<sup>11</sup>。银行可以通过一些举措降低部分行业风险，比

<sup>10</sup> Efstathia Kouloridi, Sameer Kumar, Luis Nario, Theo Pepanides, Marco Vettori联合撰文：“后疫情时代如何管控信贷风险”（Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic），2020年7月，McKinsey.com。

<sup>11</sup> Efstathia Kouloridi, Sameer Kumar, Luis Nario, Theo Pepanides, Marco Vettori联合撰文：“后疫情时代如何管控信贷风险”（Managing and monitoring credit risk after the COVID-19 pandemic），2020年7月，McKinsey.com。

如审慎放贷、优化高风险行业的信贷风险以及适当使用对冲工具。即使是同一子行业，不同公司的业务模式也可能截然不同；某些业务模式在当前环境下更具韧性。例如某些公司具备强大的线上业务，而另一些则不然。一家英国银行对每个行业内公司的违约概率（PD）进行了量化分析，通过评估每个行业预计遭受的冲击和复苏轨迹，对信贷对手方的支付能力进行压力测试。分析发现，在疫情期间，即使是同一行业，不同借贷方的违约概率也存在三到四倍的差距。

## 提高资本管理精确度

资本管理颇具挑战性：通常包含5个流程（业务发起、建模、计算、监管响应以及资本规划和配置），需要处理上百万个数据点。在上述各流程，银行还必须遵循上千项规则、例外和替代方案。如此复杂的工作往往需要采用代理数据，找到更契合具体业务情景的指标，且考虑到时间限制还要略去某些细节。这一系列小决策汇聚起来，最终造成安全却过于保守的资本管理。

要全面评估所有数据点、规则、例外、替代方案，以计算出最精确的资本要求，就需要大量的时间和足够的耐心。我们的研究发现，仅仅优化其中某一组决策（约300个）就能显著改善资本金要求计算的精确度；根据我们的经验，提高资金管理精确度能够节省2%~7%的风险加权资产。在资本计算精确度、坏账发生概率和执行可行性方面，提升潜力最大。

■ ■ ■

在我们看来，提高效率、强化风险管理以及提高资本管理的精确度，这三项举措有助于银行在基准情景下将ROE恢复到疫情前水平。对某些银行而言，这些措施可能还不够。合并或许是最好的出路。一些银行已经在情况进一步恶化前开始寻求并购。另外，在不利情景中（发生的可能性依然很大），几乎所有银行都需要更大力度地落实这三项举措。

银行在考量这些中短期议题的同时，还需认真思考其核心业务的长期前景。为此，大部分银行都应着眼于下文展开讨论的三大战略议题。



**“银行必须认识到六大趋势对客户和业务的影响，并通过三大举措缓解不利影响同时利用有利因素。”**

# 第三章 逆境重生

我们在前两章重点讨论了新冠疫情对全球银行业的影响，以及如何顺势应对才能走出危机。但其实银行的经营环境已经在快速改变。新冠疫情加速了六大结构性趋势，而这些趋势将重塑银行业的经营环境。银行必须认识到新冠疫情对客户和业务的影响，并通过三大战略举措缓解不利影响同时利用有利因素。行动果断的银行不仅能成功走出危机还将领先对手。

## 新冠疫情加速六大趋势

新冠疫情危机加速了已在改变世界的六大趋势（图14）。这些趋势（及其连锁效应）正在影响着包括金融机构在内的各行各业。

银行必须认真思考每一个趋势并加以应对：

**1.去全球化进程加速，地缘政治问题更加突出。**随着新的多极世界形成，贸易争端加剧、地缘政治不确定性因素增加。一些大国间本已紧张的关系变得更加不稳定。麦肯锡全球研究院（McKinsey Global Institute）最近估计，有鉴于此，未来5年，16%~26%的出口额（在2018年相当于2.9万亿~4.6万亿美元）可能受到影响<sup>12</sup>。

<sup>12</sup> 更多信息请参见麦肯锡全球研究院2020年8月发布在McKinsey.com上的“全球价值链的风险、韧性和再平衡”（Risk, resilience, and rebalancing in global value chains）



图 14

## 六大宏观趋势改变了银行业，曾经的制胜策略不再奏效

### 趋势



**去全球化进程加速，地缘政治问题更加突出**

去全球化在新冠疫情前就已发生，但目前有所加速，导致全球供应和分销体系出现中断



**宏观环境发生了根本的改变**

新冠疫情是一场实体经济危机，其影响是多重的。对银行而言，这包括延长低利率时间，从而使利润率进一步承压、央行的支持范围和时间进一步扩大和延长



**现有工作方式被颠覆**

这场危机颠覆了传统的工作方式，有一些已经变成新的工作方式：在家工作、依赖数字工具、分布式团队、工作流和行为上的改变



**来自科技企业和嵌入式金融的挑战日益增大**

数字原生企业将金融服务嵌入其平台加剧了银行的客户流失。当银行对客户了解程度不及竞争对手后，银行将失去业务量和对客户需求的洞察力



**客户预期已经改变**

客户比以往任何时候都更期望所有渠道都能提供更好、更可预测的无缝体验，包括更好的建议



**社会和环境可持续性要求日益紧迫**

国家之间的相互依赖性日益明显。气候和可持续性要求、负责任的资本化以及经济不平等问题在国家与国家以及企业与企业之间的对话中都发挥着更大的作用

而且，新冠疫情扰乱了生产和消费模式，其影响可能会持续相当长一段时间。

**2.宏观经济环境急剧变化。**新冠疫情是近期历史上对经济冲击最大、范围最广的一次。另一个宏观冲击（至少对于银行体系的基础盈利能力而言）是零利率环境。欧洲的零利率政策已经持续了一段时间，现在美国也出现了类似情况，美联储通过增加公司和个人的低成本信贷来刺激经济活动。只有亚洲（日本除外）和一些新兴市场受该趋势的影响还不大。

**3.现有工作方式被颠覆。**这场危机颠覆了传统工作方式。在新冠疫情之前，大多数银行都没有试验过分布式团队、远程工作、数字工具和敏捷流程这些概念。但仅数月时间，工作流程和工作行为就已发生了根本性变革，重塑了我们的工作方式。在撰写本文时，全球大多数银行的员工仍在家办公。许多银行都在创建新的运营模式，允许大部分员工

每周选择在家工作若干天。对于仍需到现场的员工，其工作也已有所变化，以适应现场员工更少的情况，并减少与客户的接触。

**4.来自科技企业和嵌入式金融服务的挑战日益增大。**金融科技、小型数字银行和其他基于技术的竞争对手参与金融生态圈竞争已有数年。期间，银行通过合作、拿来等方式已吸收了许多互补性新创意。现在，来自平台型企业的威胁加剧。微信支付的广泛应用就足以说明问题。在其他地区，Apple Pay正加速增长。在商业贷款领域，Fundbox等金融科技企业将贷款功能嵌入到主要软件平台，而Stripe等则通过搭建平台，让支付和其他金融服务更易获得。随着客户对平台型企业的信任度不断提高，银行面临失去主要客户关系并沦为普通商品提供者的风险。

**5.客户预期已经改变。**早在新冠疫情之前，客户预期就已上升，疫情将其提升到新的高



度。许多零售和商业客户将遭受重创，它们会期望金融服务提供商提供贷款支持或救济措施。客户对银行的预期不仅在于产品和服务本身，还包括提供服务的方式及时间。许多客户希望以数字化方式，远程进行所有操作。

**6. 社会和环境可持续性要求日益紧迫。**新冠疫情之前，随着经济不平等和气候变化问题加剧，人们也寄希望于银行业能更有担当。疫情可能加剧了收入和贫富差距，因为尽管大多数知识工作者都成功保住了工作，但随着多个行业陷入停顿，其他数百万人则成为疫情的受害者。在疫情暴发期间，许多地区的碳排放量减少，但这种情况不会持续，而且气候变化风险将卷土重来。在胡志明市，百年一遇的洪水对基础设施的直接损失可能会翻一番，从今天约2亿~3亿美元增加到2050年的5亿~10亿美元，而连锁成本则可能从1亿~4亿美元飙升至15亿~85亿美元<sup>13</sup>。此外，美国等国民众针对种族不平等的抗议日益强烈。世界现在需要负责任的资本化，银行业尤其不能袖手旁观。

要成功走出危机并实现蓬勃发展，银行必须在三个层面上加以应对：“肌肉”层面（工作方式），“骨骼”层面（组织架构）以及“精神”层面（经营之本）。本章剩余部分将探讨各个层面的应对行动：

- 银行必须将危机期间培养出的速度与敏捷性植入其基因中；
- 银行必须从根本上重塑其业务模式；
- 银行应更加突出环境、社会和治理方面的考量，秉承更高企业使命。

## 将速度与敏捷性植入基因

新冠疫情延续近一年，既有工作方式已然改变。商业周期已从季度缩短到几周。银行和其他企业已放弃稳定但耗时的决策流程，转而通过视频会议做出数百万个决策，即时解决问题。如今，银行能在一个周末就构思出了新的产品和服务，这不仅是出于生存本能，还为了解决客户的当务之急。

新冠疫情使银行了解到另一种经营方式的可能性。这与首次在4分钟内跑完一英里的故事没什么不同：4分钟内跑完一英里似乎不可能，直到罗杰·班尼斯特在1954年的比赛中做到了，但之后仅数周时间，该记录就被再次打破。同样，迄今为止，银行的成就还都来自应激反应和意志力，但是现在有了更多可能性。银行需有意识地让快速敏捷工作方式常态化，并时刻以客户为中心。它们可去粗取精，将新工作方式中积极的部分植入企业基因，同时降低不利影响，比如在家工作等带来的生产力下降。时间至关重要，否则人们会回到原有的行为模式当中。

为此，银行可采取4项举措：

- 新的决策模式制度化；
- 聚焦客户；
- 采纳全新的数据经验法则；
- 重新构想敏捷团队的远程工作；

### 将新的决策模式制度化

银行发现，决策人员减少、操作人员增加并不会降低其管理水平。高层团队应专注于非常重要的决策，其它则授权给他人。为了保持决策速度，银行可以采取一些措施。关键决策责任到人并显示对责任人的支持至关

<sup>13</sup> 更多信息请参见麦肯锡全球研究院2020年1月发表在McKinsey.com上的“气候风险和应对：其物理性危害及其对社会经济的影响”（Climate risk and response: Physical hazards and socioeconomic impacts）

重要。高层团队需确保进行最重要的决策，而将其他决策授权给组织中较低层级的领导。责任人/部门应有权直接决策，而无需经委员会会议数次讨论或向上级汇报，也无需进行无休止的分析。而且，高管在其他人提出异议的时候仍给决策者以支持。这就要求企业拥有良好的领导力发展模式，确保在组织的各个层级都赋予领导者最关键的职责，并协助他们及时做出艰难抉择。

## 聚焦客户

在银行今年做出的艰难决策中，许多都涉及新的重要客户需求。无论是提升安全的数字化银行能力，为无法付款的客户制定延期支付计划，还是推出新的政府支持性小企业贷款产品，各家银行都以客户为中心迅速调整了工作重点。结果，在危机暴发几个月后，几乎每个国家/地区70%以上的客户都认为银行达到了他们的期望<sup>14</sup>。

# 银行要源源不断获取客户洞见，从而巩固以客户为中心的新举措

同时，高管团队可亲自示范上述做法，聚焦有望重塑组织的重大决策。这样做的前提是一位高管可以首先界定问题，然后大家能充分了解各决策间的关联，迅速组织高质量讨论，并接受不完善的数据和“足够好”的方案。可以肯定的是，与其他企业相比，在监管严格的银行业，会有更多决策需要由高层做出，所以高层团队需在自己决策和授权之间取得适当平衡。

某欧洲中型银行的高管团队采用了这些做法及其他一些举措。他们制定了新的规范（没有随行人员、议程更清晰、决策预览备忘录更简短），让常务委员会更多地参与互动，缩短互动时间、提高效率，同时简化流程、明确责任从而简化跨领域决策，以此向各种会议和报告“宣战”。团队通过“把脉”调查来跟踪其有效性，调查结果显示效果显著，获得高管们压倒性的好评。

银行要巩固这种以客户为中心的新举措，就要不断提出新的客户洞见并向各级业务主管分享这些洞见。领导者还应持续示范以客户为中心的做法，在每次产品会议上都要围绕客户反馈和需求提出一系列问题。他们应定期与客户会面，充分了解新举措为客户带来的益处。走出危机模式后，领先银行可复盘自己的表现，评估客户体验，从而发现一些重要的问题点。

## 引入全新的数据至上法则

一个可能的问题在于数据：在危机中，许多银行的数据被证明不仅不完善，而且几乎完全无用。这说明消费者和企业行为已发生了多大的变化。银行需提炼数据洞见，并大规模应用。

<sup>14</sup> John Euart, Nuno Ferreira, Jonathan Gordon, Ajay Gupta, Atakan Hilal和Olivia White合著，“新冠大流行期间的财务生活—更新调查”（Financial life during the COVID-19 pandemic - an update），2020年7月，McKinsey.com。





# 银行可能很快就需要做出关键决策， 例如如何回应收购方的提议或如何处理 客户破产案件。

银行业对实时数据和快速分析能力的需求从未如此迫切（情景规划就是一个特别迫切的需求；参见边栏“为难以驾驭的世界进行情景规划”）。快速决策几乎已成为2020年的日常：如何落实政府的公共卫生命令，是否延长信贷，是否参与政府救济计划，如美国政府的“薪资保护贷款计划”（Paycheck Protection Program）和英国的“反弹贷款计划”（Bounce Back Loan Scheme）。银行可能很快就会面临关键决策，例如如何回应收购方的提议或如何处理客户破产。

要与新冠疫情赛跑、解决重大战略问题，团队就必须聚焦那些影响最大的分析需求，同时扩展其数据源和分析方法。新的低延迟数据源，如移动数据可即时反映出经济活动的区域性差异，不存在传统调查（如美联储褐皮书）的滞后问题。分析方法上，也不能再依赖基于断裂趋势上的现有算法。银行需重建模型才能应对近期面临的新问题，如广泛的收入支持计划或行业性差异。有效的分析方法加入人为判断，并在传统方法和新方法之间进行三角校正，例如自下而上模拟和贝叶斯因果网络（一种避免机器学习产生偏差的方法）。

## 远程也敏捷：更上一层楼

银行在2020年快速过渡到远程工作模式。一些远程工作很有可能仍将继续，或者团

队至少还将继续在不同的地方办公。问题来了：许多敏捷原则都依赖于同址办公。已经采用敏捷工作方式的银行需重新考虑如何完成工作（而对于尚未采用敏捷方法的银行，这是切入的绝佳时机）。首先，银行应考虑组建一个5~10人的小团队（这是视频会议中可以有效互动的团队规模），并确保是跨职能团队，从而最大程度地减少跨职能协调会议和互动次数。例如，银行可以在中央职能部门创建专家级敏捷团队（由市场营销专家、产品和商务专家、用户体验设计师、数据分析师和IT工程师组成），探讨疫情如何改变客户旅程，从而有针对性地开发更好的产品，以更快速度投放市场。

此外，鉴于银行希望这种远程+现场的工作模式能够成功，所以提高标准化程度可能有所帮助，这为从不同地方快速组建/重新组建的团队提供了清晰的工作规范。比如通过标准化的会议议程及格式来统一会议节奏，从而最大限度提高实时互动效率。另一个示例是清晰、单一的数字化信息源，例如可视化看板，可有效沟通优先要务和工作进度。

## 重塑业务模式

有两个因素促使银行反思其业务模式。第一个是低利率或负利率预期，这在危机之前就存在，不过现在更严重。过去，银行非常依赖利息收入，未来将如何维持下去？它们首先要认真考虑现有业务以及未来希望



开展的业务这个问题。许多银行可能希望摆脱基于风险中介的业务模式，转而采用基于服务中介的业务模式。投资者已经意识到这一点的重要性。近年来，依靠费用收入的金融服务模式（例如支付网络）的估值稳定上升，超过风险中介业务模式的估值增速，如传统银行。2020年，全球三大支付公司的总市值首次超过三大银行的总市值。

第二个关键因素是来自金融科技公司和技术平台的挑战，因为它们不断“入侵”银行的主

要业务领域。这些挑战者不靠利息收入，事实上，许多企业完全不依赖金融服务产品。规模较小的金融科技公司通常靠手续费或借记卡交换费就活得很好，利率风险就留给它们的合作银行来承担。而大型平台则通过客户数据变现获利，此外还通过金融服务来增加客户黏性，然后将其导流至其他业务来盈利。因此，它们的重点是为客户提供无缝体验，包括端到端旅程、创新产品以及优惠的价格，而这些会进一步提高客户黏性。

## 为难以驾驭的世界进行情景规划

新冠疫情危机表明，冲击随时可能发生，即使准备最充分的机构也无法预测。但是，未雨绸缪确实会让机构在危机面前更具韧性。例如，2002年的SARS危机导致许多亚洲国家调整了公共卫生体系投资。这些国家比西方国家更有效地缓解了新冠疫情导致的公共卫生问题，经济恢复得也更快。

银行业也可以效仿这些做法。新型冠状病毒并非所谓的黑天鹅事件。病毒大流行在任何时候都是可量化的风险事件，甚至可以认定几十年内就会发生一次。许多流行病学家和其他人都指出了这种可能性。灰天鹅事件（已知但发生概率较低）才是银行应该开始考虑的事情，其中许多都与疫情有关<sup>15</sup>。一种可能是已经遭受重创的行业再次陷入低谷，如航空业；另一种可能是地缘政治

紧张局势加剧，导致一场灾难性事件。要知道，导致保护主义或孤立主义政策的地缘政治风险在新冠疫情之前就已增加；疫情可能加速这一趋势，并且随着全球贸易和金融交易逐渐减少，全球供应链和支付基础设施可能会受到冲击。另一种灰天鹅事件可能是严重的网络攻击。这场疫情增加了线上商业活动，显著放大了出现大规模网络攻击的可能性，可能影响到全球数十亿的银行账户。此类事件可能造成巨大损失，降低公众对金融机构的信任。也许最有可能的灰天鹅事件是，科技公司成功推出了成本远低于当前行业平均水平、且可以规模化开发的金融产品。正如我们前面提到的，科技公司的去中介化趋势正在加速，银行应做好准备应对挑战。

灰天鹅事件的存在意味着银行业需要时刻保持警惕。情景规划不是

一次性工作。过去10年酝酿的各种事件在新冠疫情中达到高潮，表明未来往往比预期来得更快。银行需针对疫情建立多种情景，而非通常那样的单一情景。此外，随着事件的发展，它们还需要及时做出调整。没人可以在规划阶段就完美预见未来会发生的一切。熟练的情景规划人员都是在现实基础上不断完善。

在实践中，这意味着进行情景规划时要考虑多个维度的发展情况，然后规划各种情景下要采取的措施。例如，一个维度可能是新冠疫苗的有效性和群体免疫时间表；另一个可能是贸易紧张程度；第三个可能是供应链中断的程度。这种多维度情景规划的好处不一定是预测出正确的情景，而是清楚推演每个维度上可能触发什么样的动作。

<sup>15</sup> Tucker Bailey、Soumya Banerjee、Christopher Feeney和Heather Hogsett联合撰文：“网络安全：金融服务企业董事会面临的新挑战和解决方案”（Cybersecurity: Emerging challenges and solutions for the boards of financial-services companies），McKinsey.com，2020年10月。

这些因素推动银行将以下三大举措提上日程：

- 计划在长期低利率环境下经营；
- 寻找新的基于费用的收入来源；
- 采用挑战者的策略

### 为长期低利率环境下经营做好准备

如果说人们之前对于零利率环境还有任何怀疑的话，那新冠疫情危机已经清楚表明，零利率或负利率将延续下去。许多央行可能会在未来几年保持低利率，这会进一步损害银行净息差这项主营业务收入。这在欧洲是一个大问题。10月份，英国央行要求各银行提供目前业务模式在零利率或负利率下如何经营的详细信息。这在美国也是一个真正的压力点。对于大多数亚洲国家来说，利率相对较高，所以并不是什么大问题。除了日本，该国利率几十年来一直很低或接近于零。

当然，低利率对银行有一个直接的积极影响：有助于提高客户的还款能力，从而减少银行不良贷款。另一个不太直接的益处也对银行有利：由于借贷成本降低，政府可以推出一些庞大的公共支持计划。在许多国家，各种需求都在争夺资源，正是因为资金成本较低，才让各类计划都成为可能。

但长远来看，零利率和负利率可能会对银行的经济效益造成毁灭性影响。这种影响并非立等可见。当较低利率的新贷款取代到期贷款，以及一些早期贷款逐步被重新定价时，影响才开始显现。但可以肯定的是，在现有业务模式下，这将影响资产负债表的所有组成部分。

银行财资和资债管理(ALM)团队在支撑资产负债表各部分以及依赖净息差的业务方面发挥核心作用。三大举措至关重要：

— **识别并了解所有相关风险。**财资和ALM团队可以进行技术修正，例如选择足够长的时间跨度以控制负利率对净息差和资产负债表的影响。他们还可以识别客户行为上的固有风险，例如提前还贷风险和存款流失风险。

— **优化资金的风险/回报比和流动性。**银行需要有效的治理模式和清晰的资金及流动性风险偏好框架，这样，财资和风控才能提出有效建议，包括必要时进行对冲。例如，他们可能会评估客户行为对未到期存款余额的影响，因为这些会影响利率风险模型和对冲策略。他们可能需要重新审视缓冲资本的规模、构成和资金期限的相关假设。而且他们还应考虑如何利用外国子公司或分支机构的流动性，这些流动性因为当地的法律或法规要求，可能会一直留在本地资产负债表上而没有发挥应有的作用。

— **重新设计商业方法。**财资和ALM团队需要一套资金转移定价机制和限额体系，从而激励业务部门生成有息资产，降低资金成本，提高存款稳定性，并尽可能降低流动性缓冲要求。这方面的一个思路是，财资和ALM部门可提供激励，鼓励以正利率货币授信（同时保持风险抵押的一致性，管理隐含的风险加权资产(RWA)）。银行可以针对较大的存款余额引入分层定价，基于客户群和存款目的参考央行利率进行定价。还可以鼓励利率为正的不稳定存款转移到另类投资产品上，例如存款平台、流动账户、基金解决方案、现金ETF基金以及基于保险的储蓄计划。

# 50%-75%

过去10年（尤其是中国）非息收入增幅

我们的经验和分析表明，通过这些举措，银行有望挽回很大一部分净息差损失，其挽回程度取决于银行的业务模式、风险偏好、资本调用能力以及本报告相关抓手的部署力度。收益率曲线走势也是影响因素之一。

## 寻找新的以客户为中心的中间业务收入来源

随着利息收入减少，银行需要开源创收才能实现增长并蓬勃发展。最有吸引力的选项之一是拓展新的中间业务。尽管过去10年非息收入有所增长（特别是在中国），但利息收入仍占银行业总收入的50%至75%，具体比例取决于所处地区（图15）。现有中收业务池还不够大；银行需在服务性收入和新产品上进行创新，摆脱对利息收入的依赖。领先银行正加紧推进该项工作，力争推出或扩大收费类服务，减少对净息差的依赖。

为了增加费用收入，银行可以多管齐下：加深对客户和特定客群需求的了解，或者设计一套端到端服务，向客户推荐新产品。对零售客户而言，这可能意味着服务订阅模式，从而重新定义银行客户关系的起点和终点。例如，可以将之前一项无抵押贷款产品拓展成全套服务，当然，其中包括贷款，但还有其他能提供有形价值的服务。银行不是收取

贷款利息，而是收取固定费用，确保客户可享有这些服务，就像手机App。尽管这类业务模式并非新生事物，但随着金融科技企业的探索，以及客户逐渐习惯于App订购模式，这类业务模式开始重回人们的视线。财富管理初创公司Robinhood就是一个范例：它不收取佣金，但客户支付认购费才能进行保证金投资。起步之初，银行可以聚焦现有业务的某个垂直行业或客群，有针对性地开发可拓展客户关系的服务。

同样，利息收入流枯竭的商业银行也必须寻找相邻产品。例如，针对某垂直行业量身定制产品，为客户提供更多增值服务。银行不应考虑如何以最低价格为客户提供服务，而是致力于在经济杠杆点上帮助客户，以四两拨千斤的方式赋能其核心业务。这些杠杆点并非都是财务层面的，有些是运营或管理层面的。银行需扩大视角，考虑可以减轻企业负担的其他服务和协作，甚至是与其他伙伴打造一个生态圈。

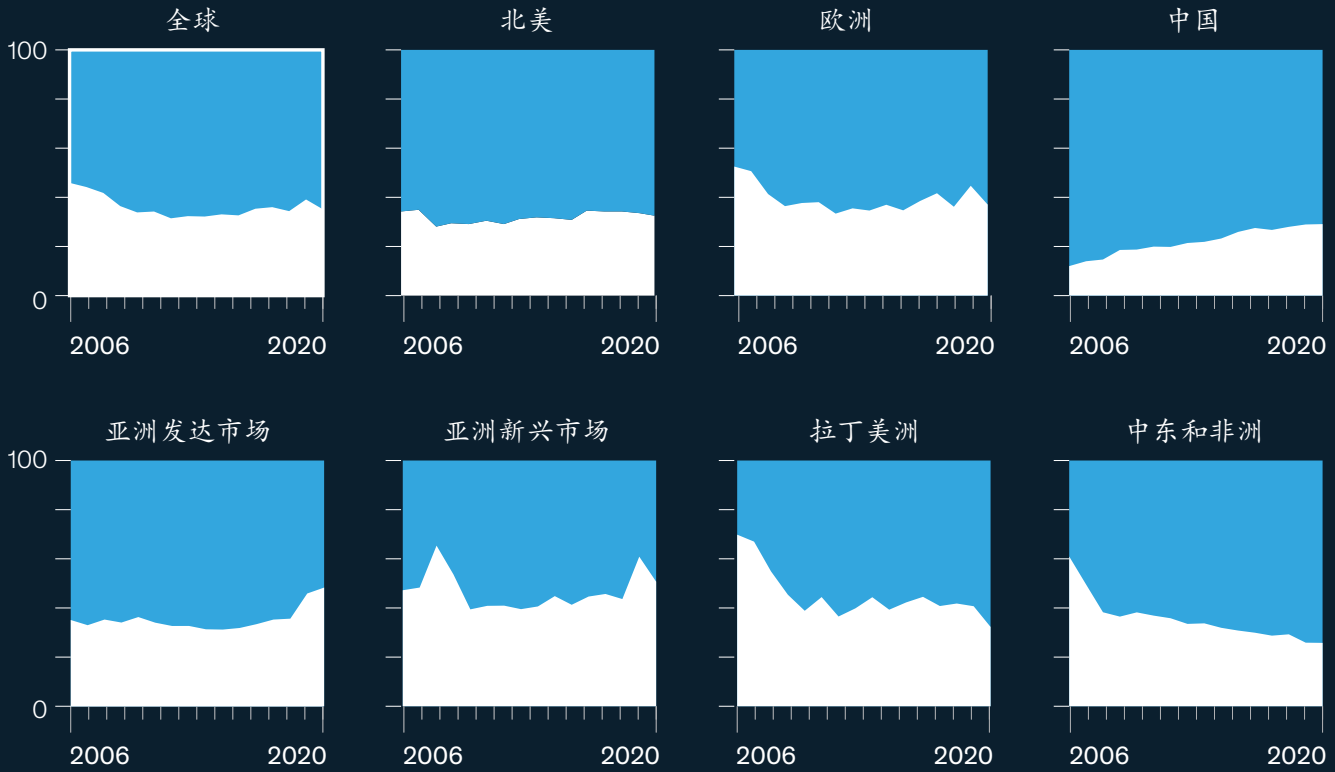
银行已为一系列行业定制了许多这样的创意性安排。道富银行（State Street Corporation）收购了查尔斯河（Charles River），后者的软件支持前、中、后台工作，从而使该银行可为其投行客户提供一项综

图 15

## 几乎每个地区的非息收入都落后于利息收入

各国/地区的非息收入和利息收入<sup>1</sup>,  
2006-2020, %

■ 利息收入 ■ 非息收入



1. 名义数据代表市值排名前700家银行。  
资料来源: Capital IQ

# 70%

纯数字银行在稳定状态下成本比传统银行要低



合服务，解决更多痛点。为了服务橡胶行业的客户，新加坡星展银行为供应商和买家建立了一个线上交易市场，然后提供融资和保险等附加服务。总部位于美国洛杉矶的国民城市银行（City National Bank）为娱乐界人士提供银行和理财服务，同时提供娱乐行业相关的技术解决方案，例如Exactuals和FilmTrack。

### 采用挑战者的策略

适应低利率时代并非银行面临的唯一战略挑战。随着技术平台带来的去中介威胁日益迫近，以及客户对无缝数字体验的期望不断提高，尽管银行已经在数字化和分析领域取得了一些进展，但未来还应继续发力。领先银行将继续创新并充分借鉴挑战者的策略。

过去10年，一些银行在内部创建了独立的数字银行，极大优化了小部分业务的收入和成本，其本质就是在内部培养一个挑战者。纯数字银行的运营成本非常低，与传统银行相比，其稳定状态下的运营成本低至多70%。这样一个独立实体通常可以更快上线，传统技术约束也更少，这让银行可以在更低风险情况下进行概念测试，然后再尝试推广至整个业务。随着时间推移，银行可逐步将传统业务转移到新系统中。印度国家银行的YONO就是一个成功案例。它在24个月内获客2600多万，为银行创造了可观的价值，并在18个月内就实现了收支平衡。高盛Marcus平台在美国也取得了类似的成功。这些战略均聚焦于那些容易过渡到纯数字销售和服务的客群，大大降低了服务和获客成本，带来额外优势，将未被传统银行覆盖的大众富裕客户也收入麾下。

挑战者策略中的其他创意也很有吸引力。正如金融科技公司那样，银行也可与挑战者们的平台和生态圈合作并融入其中，从而获得平台和生态圈的无缝数字化体验、更大的客户群以及访问背景数据的益处。例如，金融科技公司将销售线索嵌入到软件流程中，降低了中小企业贷款和商业贷款的获客成本。一些金融科技公司，例如Tradeshift和Fundbox，将发票保理嵌入到会计和企业资源规划（ERP）软件中，客户可基于付款人和收款人的信誉度，一键进行发票融资，从而比净付款条款规定时间更早收到现金。

支付技术公司还集成了贷款产品，并以银行从未采用过的方式对数据加以利用。PayPal运营资金贷款（PayPal Working Capital）和类似产品让小本生意也可获得短期现金贷款，依据就是其核心收款产品的现金流数据。申请和还款都被嵌入PayPal的帐户流中。消费贷款方面，诸如Afterpay，Klarna和PayPal Credit等另类贷款方正越来越多地融入在线结帐流程，在销售点提供信贷，许多情况下甚至取代了信用卡。企业贷款领域，支付公司Adyen已形成以模块化方式服务客户的能力，以便更好地将自身嵌入到客户流程中。在市场方面，它可利用其数据和分析资产为商家提供“了解你的业务”（KYB）服务，帮助它们获客。

银行并非只能观望：它们可以寻求合作，将自己的产品嵌入到这些流程中。例如，银行可以与平台型公司合作提供贷款服务；平台型公司独特的客户数据可以提高授信的风险预测准确度。

## 更加注重ESG和企业使命

价值观的转变需要很长时间，然后似乎一下子就从后页跳到头版位置上。环境、社会和治理(ESG)问题以及更广泛的使命问题就处在那个转折点上。近年来已出现许多推动力量，包括极端天气成倍增加、收入不平等现象加剧、#MeToo运动深入人心以及对种族公正的公开要求等。社会各界都热切拥抱更加注重ESG的生活；人们越来越多基于共同价值观来判别朋友、雇主和他们的消费体验(包括银行体验)。在我们2020年关于ESG的调查中，超过75%的资管CEO将可持续发展主题投资列为前五大要务之一<sup>16</sup>。背后原因既有客户的要求，也有不甘人后的意愿：2012年到2018年，全球可持续发展主题的资产管理规模以每年15%的速度增长。

使经济影响10年后才会显现，但定价和估值影响则可能近在眼前。例如，位于未来可能发生洪灾区的财产可能在洪水真正来临之前很多年就开始贬值或保险成本高昂。这些可能的严重后果将迫使银行加大行动力度。最后一个因素是，许多政府已经表示，希望银行在应对ESG问题上发挥更积极的作用。

银行当然有在应对，但行动速度和重视程度不同。某些ESG领先银行已将这些问题作为核心战略之一。这类银行开始创建标准，将ESG标准嵌入内部流程，并积极推动其他企业也行动起来<sup>17</sup>。还有些银行则积极践行最佳实践；它们充分了解相关的风险和机遇，正在积极变革其经营模式和企业文化。而第三类银行则刚开始采用领先实践，尝试采用新标准。最后一类是行业追随者，为了

# 银行业也将感受到气候变化的影响。

客户价值观的改变只是提高ESG议题重要性的四个因素之一。另一个因素是如今有更好的标准来衡量相关绩效。例如，关于环境问题，可持续发展会计准则委员会(SASB)和气候相关财务披露工作组(TCFD)的新规范都日益受到关注。第三个因素是，来自非政府组织、学界和其他ESG管理支持者的声音终将汇合在一起，彼此加深合作，推动专业管理深入人心。而来自买方的压力也将发挥作用。特别是随着环境问题对经济的影响日益突出，市场将反映这些预期。即

满足外部利益相关方的期望，它们被动应对并且只是达到最低标准。

不管怎样，银行业都会感受到气候变化和其他ESG问题的影响。采取行动的压力是真实存在的。此外，最新研究已经确定强大的ESG主张与更高净资产收益率(ROE)的相关性<sup>18</sup>。ESG领先银行不只是应对压力：它们还进行扎实的商业论证，为新行为提供可靠依据。下面是一个示例，展示了银行如何将机构使命、客户利益、社区福祉和盈利目标等融为一体。

<sup>16</sup> 麦肯锡ESG和可持续性投资调查(McKinsey ESG and Sustainable Investing Survey)，2020年11月。

<sup>17</sup> 案例请参见“金融服务中的种族平等问题”(Racial equity in financial services)，凯洛格基金会和麦肯锡公司联合发布，2020年9月，McKinsey.com。

<sup>18</sup> Witold Henisz, Tim Koller和Robin Nuttall合著，“ESG创造价值的五种方式”(Five ways that ESG creates value)，麦肯锡季刊文章，2019年11月14日，McKinsey.com。

## 热点ESG业务之一：气候融资

气候变化带来的威胁迫在眉睫<sup>19</sup>。气候融资是向企业提供资金以增强其应对长期气候危害的能力或使其经营活动脱碳减排的一种新业务。银行在气候融资方面的作用至关重要，这既践行了对《巴黎气候协定》的承诺，也履行了其社会契约的关键部分。建立气候融资业务需要四个步骤：

**1.跳出局部影响，放眼整个生态圈。**银行需考虑身处其中的整个生态圈，包括衡量和评估客户对气候的影响，因为银行的行动可以而且应该帮助客户减少对气候的不良影响。

**2.改变贷款方向，助力绿色技术。**银行需要了解其所服务行业的能源转型效果。这包括可以帮助传统企业脱碳减排的新技术以及可能取代传统方法的竞争性主张，这些新主张可能挑战银行贷款人的现有业务模式。然后，银行需要将这些技术与它们的产品对应起来：股票和债券发行、交易、供应链融资等。例如，“绿色”氢能源可以用作卡车燃料电池，也可以用作炼钢厂的原料。银行可以为这项技术的相关企业提供服务。它们可以通过发新债或股权融资的方式为新厂融资，从而在新业务体系建立伊始即参与其中；还可以通过多种方式提供抵押贷款，例如拥有资产债权、参与承购协议、信用保险、其他资产质押等，机会多多。银行可以提供营运资金融资，并提供定制的氢期货来帮助客户对冲，还可以为工厂的客户开发贸易融资产品，帮助其购买工厂的产品。

**3.调整经营模式。**银行需建立一些新能力，确保其在ESG领域的专业知识可扩展、也

容易获取。越来越多的领先银行都设立了气候或可持续发展卓越中心（COE），集中调配风险和ESG方面的专业知识和资源。COE通常可与外部实体合作，并管理外部ESG评级机构。大多数银行还需建立一套管控体系来管理气候相关风险，包括收集新型数据（例如碳强度）和数据评估方法。另外，还需要开发或分析各种气候变化情景及其对客户行为和客户经济效益的影响。

**4.持续测量，纠偏改错。**银行应制定一套公认的方法论，定期评估其投资组合的碳强度，并追踪与目标（例如，巴黎气候协定承诺）是否一致。

银行在许多领域都能充当快速跟随者，但ESG问题是个例外。社会力量迫使银行必须走在前列，而非跟随。能够在ESG方面抢占先机的银行将获得巨大竞争优势，以及一个新的业务来源或是对现有业务的最佳保护。

## 明确使命，积极行动

除了应对气候变化融资外，银行应对ESG挑战的方式还有很多，并且还在不断增加。面对全球新冠疫情和经济危机，银行还可在经济复苏过程中发挥巨大作用。与12年前不同，今天的危机并非金融体系自身的产物。与许多经济部门一样，一段时间内，银行业及其收益和资本头寸将继续受到负面影响。但是，与其他部门不同的是，银行业还能够提振经济、保护国计民生，支持社区度过这场危机。

银行的使命能为其许多最关键决策提供指引，包括在新冠疫情复苏中扮演什么角色，

<sup>19</sup> 更多信息请参见麦肯锡全球研究院“气候风险和应对：其物理性危害及其对社会经济的影响”（Climate risk and response: Physical hazards and socioeconomic impacts），2020年1月，McKinsey.com。



# 银行的使命应能指引其最关键的战略抉择, 包括在经济复苏中扮演什么角色、如何处理ESG问题以及如何为客户提供支持。

如何处理ESG问题以及如何为其他经济部门提供资金、支持个人客户的财务生活。使命应反映企业的核心身份和经营之本, 能对社会带来积极影响。这些日益成为当务之急, 尤其是对于表现良好或在表现较好的市场上经营的银行而言。现在, 超过一半的人更愿意投资具有相同价值观的公司<sup>20</sup>。而商界领袖也认同:《财富》500强中44%的首席执行官表示, 他们的企业应积极寻求解决重大社会问题, 并将其作为核心业务战略的一部分<sup>21</sup>。

明确的使命有助于塑造组织战略、激发员工积极性, 并深深植入到企业文化中。例如, 研究表明, 明确的使命与员工满意度相关: 使命驱动型企业的员工挽留率通常高出40%<sup>22</sup>。使命涵盖的广度则取决于组织, 既可以是应对广泛而持久的社会挑战, 也可以是改善资本可及性并增加流动性, 还也可以是更有针对性的目标, 如提升客户的财务健康、提供财务教育等。

无论其范围如何, 明确的使命都有助于明确挑战, 帮助银行制定应对挑战的实际行动。这样的使命需融入到银行业务的方方面面。在进行战略权衡时, 它应是一个不变的衡量要素。为明确相关责任并实现使命, 银行应制定一套清晰的绩效指标, 并将以使命为导向的行动与激励措施相挂钩, 覆盖各级领导和高管。

这方面表现出色的银行将基于使命重新定义投资组合, 权衡投资重点。它们还可以审视产品和服务, 分析对客户和社会影响数据, 如果其影响不符合最高使命, 可以叫停, 例如判断这些产品是否有损于客户的财务健康。

银行还可基于企业使命进行人才招聘、人员培养、职业道路规划和选择“工作方式”。例如, 一家金融服务企业的使命是确保金融服务触手可及和财务健康, 然后围绕这一使命, 在员工薪酬、福利和职业路径规划上做出相应选择。

<sup>20</sup> “基于共享价值的银行业务: 银行如何通过重新思考其使命而实现盈利,” 共享价值倡议 (Banking on Shared Value: How Banks Profit by Rethinking Their Purpose,” Shared Value Initiative), sharedvalue.org。

<sup>21</sup> Alan Murray 和 David Meyer, “CEO Daily,” 《财富》, 2019年5月19日, fortune.com。

<sup>22</sup> “The human era @ work”, 能量计划公司和哈佛商业评论, 2014年, hbr.org。





■ ■ ■

与其他经济部门一样，全球银行业也面临寒冬，但春暖花开终有时。现在正是银行业明确自身双重角色的最佳时机，既是新冠疫情期社会的中流砥柱，也是后疫情时代经济复苏的灯塔。银行必须当仁不让地行动起来，因为银行在经济恢复和社区运转上发挥着至关重要的作用。



本文作者还要感谢Faraz Ahmad, Mark Azoulay, Jeana Chen, Bruno Cupertino de Andrade, Szabolcs Kemeny, Attila Kincses, Guy Moszkowski, Pule Nkopane, Olivier Plantefève, Simone Schoeberl, Marco Vettori和Zane Williams对本文所做的贡献。

# 联系信息

欲获取报告更多信息, 请联系:

**Kevin Buehler**

全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司  
Kevin\_Buehler@mckinsey.com

**Roger Burkhardt**

全球董事合伙人, 常驻纽约分公司  
Roger\_Burkhardt@mckinsey.com

**Miklos Dietz**

全球资深董事合伙人, 常驻温哥华分公司  
Miklos\_Dietz@mckinsey.com

**Somesh Khanna**

全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司  
Somesh\_Khanna@mckinsey.com

**Matthieu Lemerle**

全球资深董事合伙人, 常驻伦敦分公司  
Matthieu\_Lemerle@mckinsey.com

**Asheet Mehta**

全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司  
Asheet\_Mehta@mckinsey.com

**Marie-Claude Nadeau**

全球董事合伙人, 常驻旧金山分公司  
Marie-Claude\_Nadeau@mckinsey.com

**Kausik Rajgopal**

全球资深董事合伙人, 常驻旧金山分公司  
Kausik\_Rajgopal@mckinsey.com

**Joydeep Sengupta**

全球资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司  
Joydeep\_Sengupta@mckinsey.com

**Marcus Sieberer**

全球资深董事合伙人, 常驻苏黎世分公司  
Marcus\_Sieberer@mckinsey.com

**Olivia White**

全球董事合伙人, 常驻旧金山分公司  
Olivia\_White@mckinsey.com

**倪以理 (Joseph Luc Ngai)**

全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司  
Joseph\_Luc\_Ngai@mckinsey.com

**曲向军 (John Qu)**

全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司  
John\_Qu@mckinsey.com

**周宁人 (Nicole Zhou)**

全球董事合伙人, 常驻北京分公司  
Nicole\_Zhou@mckinsey.com

**黄婧 (Eaine Huang)**

全球董事合伙人, 常驻北京分公司  
Elaine\_Huang@mckinsey.com

**吴伊虹 (Yihong Wu)**

亚洲区银行业务经理, 常驻香港分公司  
Yihong\_Wu@mckinsey.com

**英语编辑:** Mark Staples

**中文编辑:** 鲁志娟

**研究与分析:** Lauren Keane

**设计制作:** Chris Depin, Fanny Obando, Janet Michaud, Matt Cooke, Monica Runggatscher, Nathan Wilson, Paul Feldman and Richard Johnson.