



# 行之将智 慧以未来

## 2021年中国银行业调查报告

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



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：  
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2021 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙）— 中国合伙制会计师事务所、毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司、毕马威会计师事务所 — 澳门合伙制事务所及毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

二零二一年七月印刷

2021年7月

# 目录



## 卷首语

## 01 综述

1. 经济和金融形势回顾及展望
2. 银行业发展回顾及趋势展望
3. 紧跟监管指引防范金融风险



## 02 行业热点话题

### 智启发展，慧赋数银（战略篇）

1. 数字化运营，银行未来战略竞争力的新高地
2. 交易银行转型之路—整合、创新与协同
3. 区域性银行零售业务转型的六大建议
4. 数字化转型助力构建银行新型产品管理
5. 外资银行在华发展：回顾十五年，抓住新机遇
6. 大湾区政策对商业银行机遇的探讨
7. 银行系金融科技子公司发展路径探讨

### 智控未来，慧应自如（实务篇）

8. 新形势下商业银行风险管理新高度
9. 清晰的第三方管理策略助力银行高质量服务
10. 银行合规管理与内部审计的数字化转型
11. 制胜小微金融数字化
12. 数据治理赋能“风险为本”的洗钱风险管理
13. 聚焦气候变化 积极应对气候环境风险挑战
14. 后疫情时代银行业的税务应对

## 03 商业银行财务摘要

# 卷首语



**张楚东**

金融业主管合伙人  
毕马威中国

2020年以来，复杂的全球疫情形势和深刻变化的宏观经济环境给银行业发展带来显著影响，资产质量与盈利能力进一步承压。但在此次疫情倒逼之下，中国银行业数字化转型步伐加快，金融科技赋能提速，绿色金融聚焦发展，为银行金融机构下一阶段数字化转型和高质量发展带来新的契机。

2021年是“十四五”规划的开局之年，也是第二个百年奋斗目标的新起点，中国面临“双循环”发展新格局，银行业的发展也将进入重要的战略机遇期。但同时疫情影响造成的信用风险上升、贷款质量承压、金融风

险更加复杂，以及监管趋严、金融脱媒、竞争加剧等经营环境的改变也对银行业提出了新的挑战，将促进银行业加快走出“舒适区”，重塑差异化战略，加快转型步伐，再造核心竞争力，实现高质量发展。

在本次报告中，我们聚焦战略和实务两大版块对业内普遍关注的话题给予了全面分析，希望发挥我们的专业经验，通过这份报告与中国银行业及相关金融机构的各界人士分享观点，探讨未来面临的机会和挑战，始于银行但不止于银行，共同推进中国银行业的改革与创新。



**史剑**

银行业主管合伙人  
毕马威中国

“智启发展，慧赋数银”。当下，随着数字化浪潮的席卷，银行的“智慧化、生态化、数字化”转型正在如火如荼地开展，传统银行运用数字化手段升级为智慧银行已是行业发展的必然趋势。决胜未来银行，自上而下的数字化战略理念不可或缺，如何部署实施数字化创新战略推动银行数字化业务变革和产品创新，如何把握粤港澳大湾区不断加速的市场开放和经济发展机遇实现区域发展共赢，外资银行如何突破重围迎来新增长，银行系金融科技子公司如何依托于股东的背景优势，发掘实物中的应用场景来争取实现更大发展前景均已成为重要的关注点。

“智控未来，慧应自如”。未来银行依然是经营风险的机构，对风险进行识别、衡量、防范和定价的能力仍然是未来银行的核心竞争力。伴随着开放银行，云计算，大数据等科技创新在金融行业的深入应用，无边界的服务场景、共联共生的多方金融体系以及高价值的数据资产都将给银行风险管理带来极大挑战。顺应当前严监管、强监管、深监管的政策导向，银行业金融机构要如何借助金融科技手段夯实风控能力建设，如何实现智慧智能的全面风险管理，如何探索小微金融数字化服务模式，以及如何应对新常态下的税务问题等，同样是值得我们深思的问题。



**陈少东**

金融服务业审计主管合伙人  
毕马威中国

近年来，中国银行业重视创新发展，金融产品和服务层次不断丰富。随着大数据、人工智能、区块链等技术的不断发展，跨行业、综合性的金融新业态不断涌现，但是随之而来的是数字服务消费者保护、大型互联网科技平台监管、数字治理等成为监管的重点内容。未来银行是智慧化的数字银行，科技创新是其发展的动力，也是新的风险来源。在这种情况下，如何平衡好数字化转型的创新与风险匹配二者之间的关系，是监管者要思考的重点。此外，对银行金融机构而言，后疫情时代在线及数字技术的加速应用、远程办公模式的长期采用以及业界对有关气候及

其他ESG相关金融风险的业务及风险战略的需求，也是需要关注讨论的焦点。

在此年度调查报告中我们就金融风险应对、风险模型管理及气候环境风险等多重维度进行了探讨，希望助力银行业伙伴在抵御风险的同时，稳中求变，把握业务数字化发展机遇，实现从规模银行向价值银行转型，从而创造更高价值、战胜未来挑战，续写新篇章。



**李砾**

金融服务业合伙人  
毕马威中国 (本刊主编)

这是毕马威第十五次发布面向中国银行业的年度调查报告。报告开篇阐述了2020年中国银行业在疫情冲击下持续复苏、稳健发展的经营趋势，分析了未来一段时间内主导商业银行发展前景的四大行业趋势：加快数字化转型、推动绿色金融、发展普惠金融、严防金融风险。在报告的第二部分，我们凝聚了来自银行业、金融科技、风险管理、可持续发展等各服务领域实践者的经验洞见，从“战略”和“实务”两大方面对交易银行、零售银行、外资银行、大湾区银行区域发展、金融科技子公司及风险管理、税务应对等热点进行了详尽的梳理与分析，提出了我们对于新形势下银行转型的见解和相应的解决方

案。在第三部分，我们的专业团队对200家上市及非上市商业银行2020年度的业绩表现和关键指标进行了统计和整理，涵盖业务规模、盈利水平、资产质量、资本充足水平等多个方面。

我们希望通过阅读本报告，能够对银行业界有所启发，帮助大家发掘数字时代银行转型的新引擎，从容应对未来的变革和挑战，为业务发展保驾护航。

# 01

## 综述

- 经济和金融形势回顾及展望
- 银行业发展回顾及趋势展望
- 紧跟监管指引防范金融风险

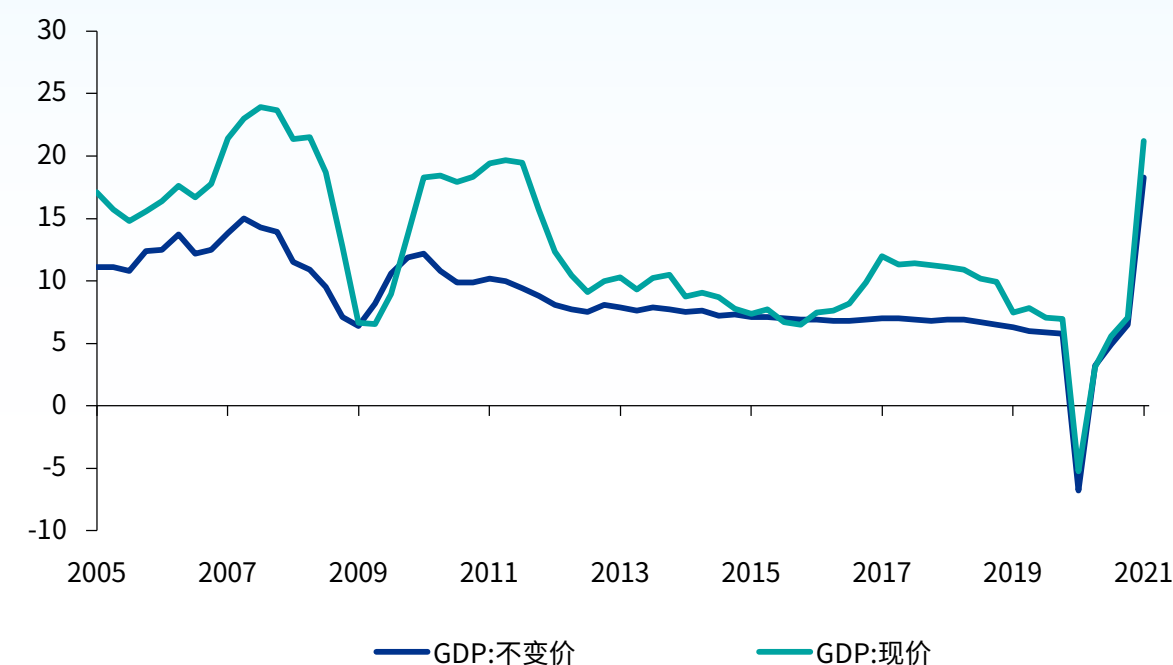
# 1.1 经济和金融形势 回顾及展望

## 中国经济稳步复苏

2020年中国经济呈现出“前低后高”的走势，全年累计同比增长2.3%（图1），是去年全球唯一实现正增长的主要经济体。与此同时，中国经济总量首次超越100万亿元大关，达到101.6万亿元人民币。

2021年一季度我国经济开局良好，保持了持续稳定复苏的趋势。受到去年基数较低、“就地过年”加速复工复产等因素影响，一季度经济指标同比增速普遍大幅反弹，GDP同比高增18.3%，创历史最高季度增速。随着疫苗接种不断推进、疫情继续得到控制，我们预计中国经济将持续复苏，全年GDP增速有望达到8.8%。

图1 GDP增速，当季同比，%



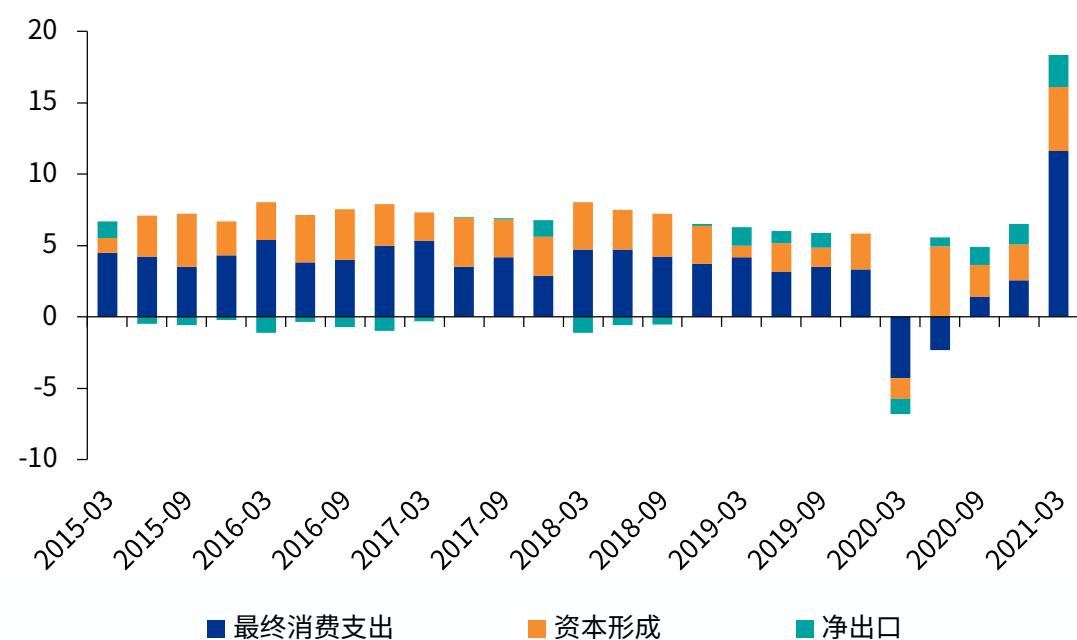
数据来源：Wind, 毕马威分析

从消费、投资、外贸三个部门分别来看：

- 2020年上半年餐饮、旅游等线下消费由于疫情受到极大冲击，消费对经济增长的拉动转负；随着国内疫情防控得力，消费市场逐步复苏，对经济增长的拉动作用从2020年三季度开始转正，四季度最终消费支出拉动经济增长2.6个百分点，较三季度回升1.2个百分点（图2）。2020年社会消费品零售总额累计同比下降3.9%（图3），但线下消费向线上转移的趋势明显，全年实物商品网上零售额累计同比增长14.8%，占社消零售总额的比重为24.9%，较去年同期提升4.2个百分点。2021年以来，随着居民外出购物、就餐和旅游的正常化，商品消费和餐饮消费均大幅改善。3月商品零售同比增长29.9%，两年平均增长6.9%。3月餐饮收入规模自2020年以来首次高于2019年同期，同比增长91.6%，两年平均增速由负转正达到0.9%。一季度消费支出拉动经济增长11.6个百分点，两年平均拉动经济增长2.5个百分点。消费有望成为2021年经济复苏的主引擎。

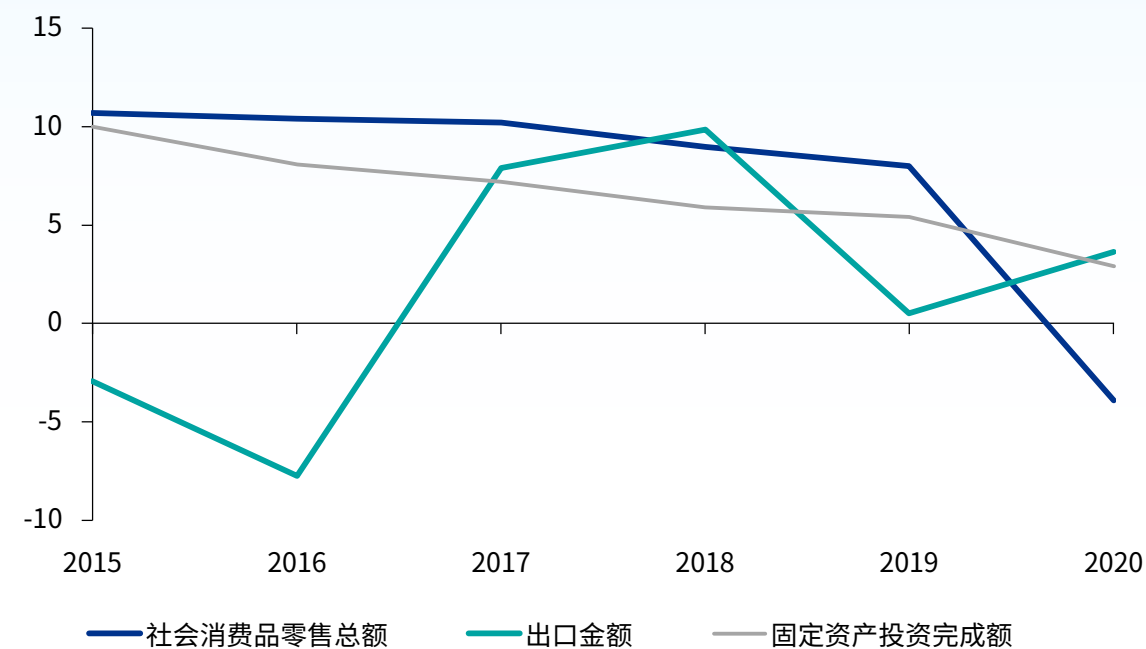
- 投资是经济增长的重要支撑。2020年投资累计拉动经济增长2.16个百分点，领先于消费和出口；全年固定资产投资同比增速2.9%，领跑GDP增速。2021年，随着稳投资政策的持续发力，一季度投资拉动经济增长4.5个百分点；一季度固定资产投资同比增长25.6%，两年平均增速2.9%，与2020年增速持平。
- 外贸实现逆势增长。2020年中国出口同比增长3.6%，其中四季度贸易顺差为2,117亿美元，创下历史新高，全年累计拉动经济增长0.64个百分点。疫情在世界范围内的蔓延导致海外对抗疫物资、“宅经济”类电子产品需求大增是出口表现亮眼的主因。进入2021年，随着全球经济复苏步伐加快，叠加大规模刺激政策落地，一些发达经济体商业投资信心加速修复。外需的恢复带动我国一季度出口继续保持较高水平。一季度出口同比增加49%，贸易顺差1,163亿美元，比去年同期增加1,037亿美元，较2019年一季度增加437亿美元。

图2 三大需求对GDP的增长拉动，当季值，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

图3 投资、消费和出口年度同比增速，%



数据来源：Wind, 毕马威分析



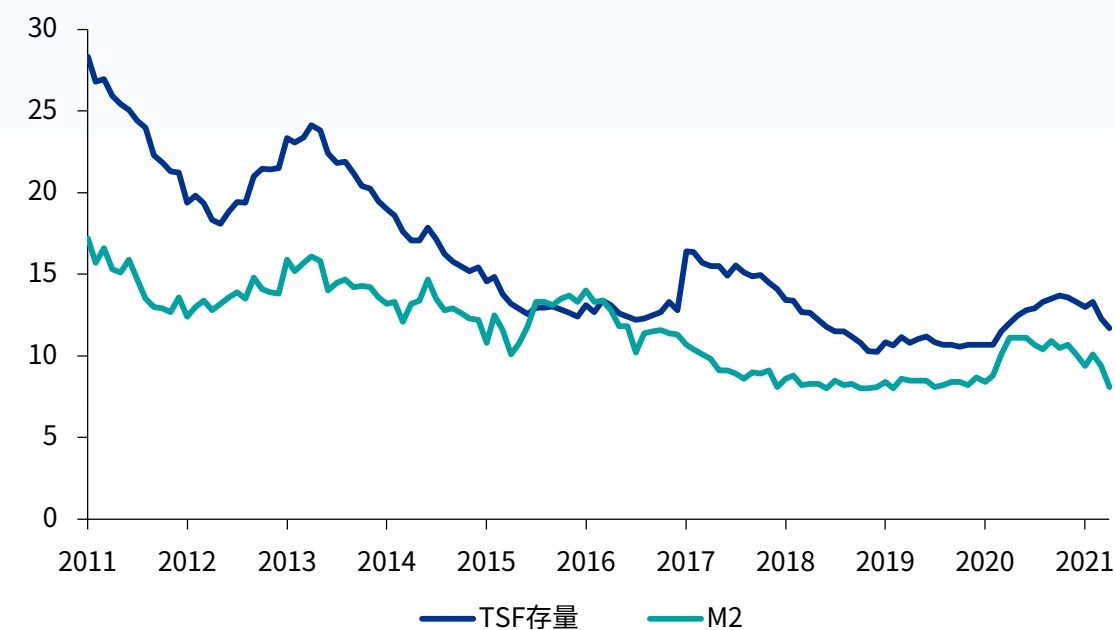
## 货币政策逆周期调节保证银行体系流动性合理充裕

2020年，为缓解疫情对经济的影响，央行加强了逆周期调节力度，通过实施降息、降准、专项再贷款再贴现、创新货币政策工具等措施保持银行体系流动性合理充裕，帮助中小微企业解决资金困难。央行数据显示，2020年金融系统累计向实体经济让利1.5万亿元。其中LPR改革引导贷款利率下降让利5900亿元，再贷款再贴现支持发放优惠利率贷款让利460亿元，债券利率下行向债券发行人让利1200亿元，通过中小微企业延期还本付息和普惠小微信用贷款两个直达工具让利3800亿元。此外，银保监会通过督促银行减少收费、支持企业重组和债转股等方式，引导银行让利，这部分让利预计约4200亿元。<sup>1</sup>

截至2020年末，社会融资规模存量同比增长13.3%，广义货币（M2）同比增长10.1%，明显快于名义GDP 3%的增速（图4）。企业综合融资成本明显下降，2020年12月企业贷款加权平均利率为4.61%，较上年同期下降0.51个百分点；2021年2月进一步下降到4.56%，创2015年以来的最低水平。2021年一季度，随着经济复苏态势的持续向好，流动性逐渐回归正常化，社会融资规模存量同比增长12.3%，较2020年末回落1个百分点。同时，广义货币（M2）同比增长9.4%，增速较上年末下降0.7个百分点。

4月30日中央政治局会议强调今年的货币政策将把重点放在结构性调整上，在流动性合理充裕的情况下，加强对实体经济、重点领域、薄弱环节的支持。央行将通过创新货币政策工具，使流动性更多流向科技创新、绿色发展以及中小企业等领域，实现对我国经济高质量发展更有效的支持。与此同时，会议再次强调金融领域防风险，并首次提出建立地方党政主要领导负责的财政金融风险处置机制。更好地支持和服务实体经济以及防控金融风险将是年内包括银行业在内的金融业发展的两大主旋律。

图4 社会融资规模存量和广义货币供应量(M2)，当月同比，%



数据来源：Wind, 毕马威分析



### 本文作者

康勇  
首席经济学家  
毕马威中国



<sup>1</sup> 数据来自央行《2020年第四季度中国货币政策执行报告》及央行货币政策司司长孙国峰今年1月在国新办发布会上的披露。

# 1.2 银行业发展回顾及趋势展望

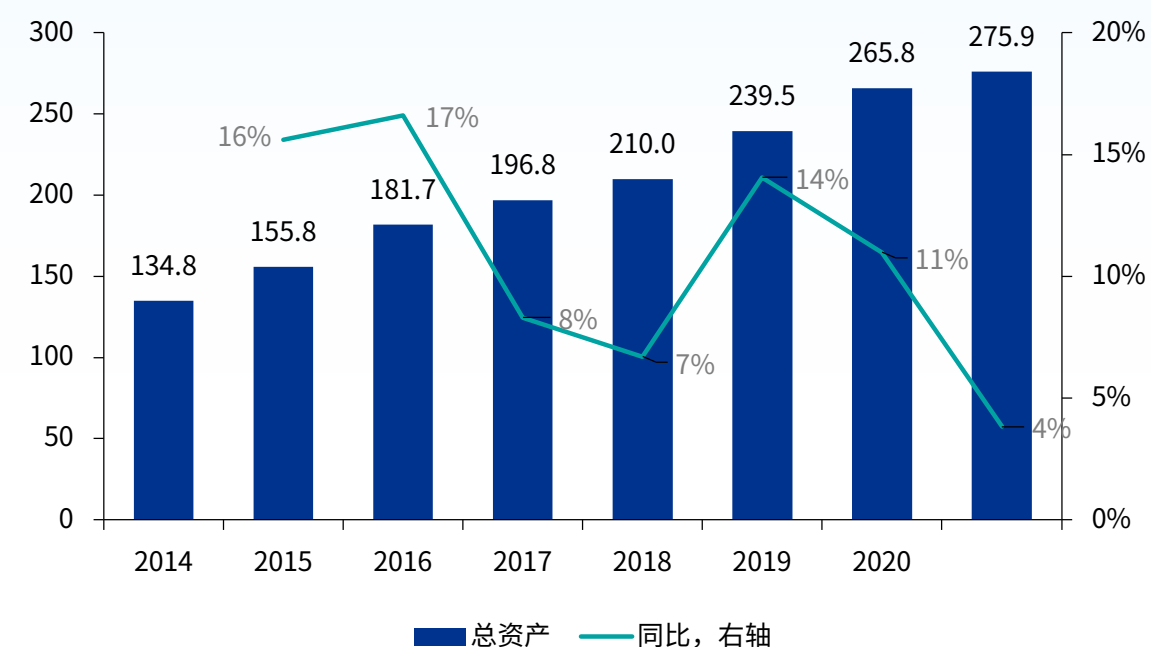
2020年，我国银行业在疫情冲击下仍保持经营态势总体平稳，资产负债规模继续扩张，信贷结构持续优化，资产质量相对稳定，风险抵补能力充足。

## 资产端

### 银行资产规模增长迅速，助力疫情后经济复苏

2020年以来，为应对疫情挑战，银行业积极落实各项定向性、结构性政策工具，加大实体经济信贷支持力度，资产规模实现快速增长。银保监会数据显示，截至2020年底，商业银行总资产规模达265.8万亿元<sup>2</sup>，比2019年同比增长11%；2021年一季度资产规模进一步实现稳健增长，规模达275.9万亿元(图5)，同比增长9.6%，较2020年末增长3.8%。随着中国经济稳步恢复，预计2021年银行业资产扩张速度将略有放缓。

图5 商业银行总资产规模，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

### 信贷结构进一步优化，更好地服务实体经济

为支持抗击疫情和企业复工复产，2020年全年人民币贷款累计新增20.03万亿元，同比多增3.2万亿元，创下有统计数据以来的年度贷款投放纪录。2021年一季度人民币贷款累计新增7.9万亿元，比2020年同期增加6,600亿元。

从贷款结构上看，企业中长期和居民中长期是2020年人民币贷款的主要去向，占比高达78%(图6)。其中，2020年制造业中长期贷款余额增长35.2%，比上年高20.3个百分点，增速已连续14个月上升，显示出金融对实体经济特别是制造业的支持力度不断加大。2021年一季度仍然持续这一趋势，企业和居民中长期贷款占比达到81.5%。其中2月末制造业中长期贷款同比增长38.8%。

此外，为纾困受疫情影响严重的中小微企业，政策更加注重精准滴灌，小微普惠金融发展迅速。截至2020年12月末，全国普惠型小微企业贷款余额超过15万亿元，同比增速超过30%。2021年一季度末，普惠小微贷款余额16.67万亿元，同比增长34.3%，增速比上年末高4个百分点(图7)。

<sup>2</sup> 本章所引用的商业银行数据均为银保监会公布的法人口径季度数据。

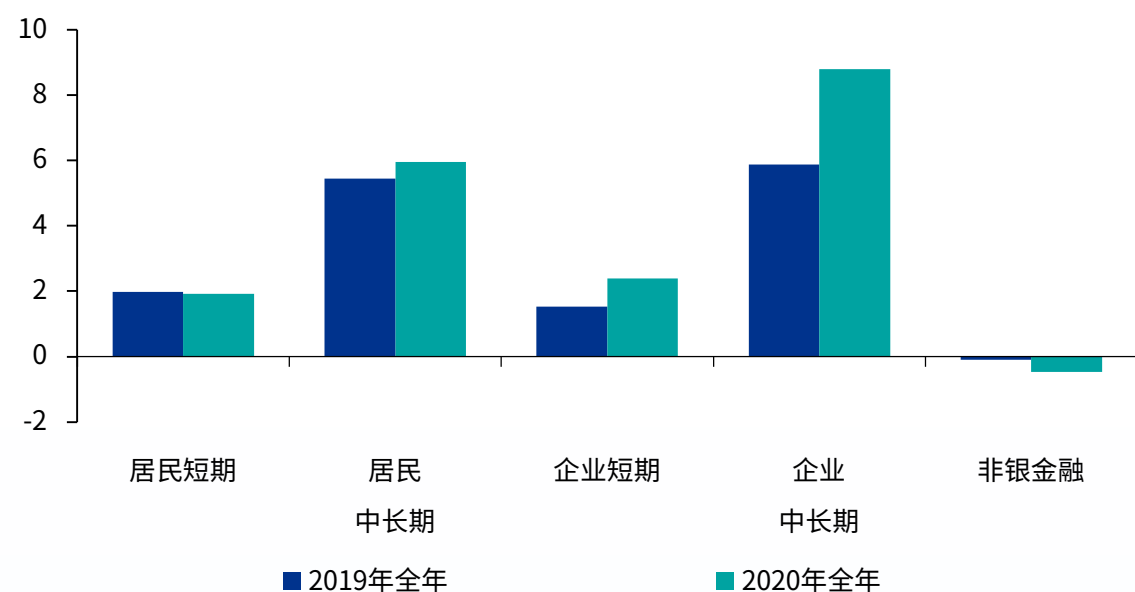


银行信贷投放中房地产占比高，对实体经济的资金供给有挤压作用，遏制房地产的泡沫化和金融化一直是政策调控的重点。2020年人民币房地产贷款增速11.7%，连续29个月回落，8年来首次低于各项贷款增速。2021年一季度同比10.9%，呈进一步稳步回落态势。

2020年底央行和银保监会发布《关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知》（下称《通知》），就房地产贷款占比和个人按揭贷款占比不同类别机构设置了差异化的监管指标，并于2021年1月1日开始实施。

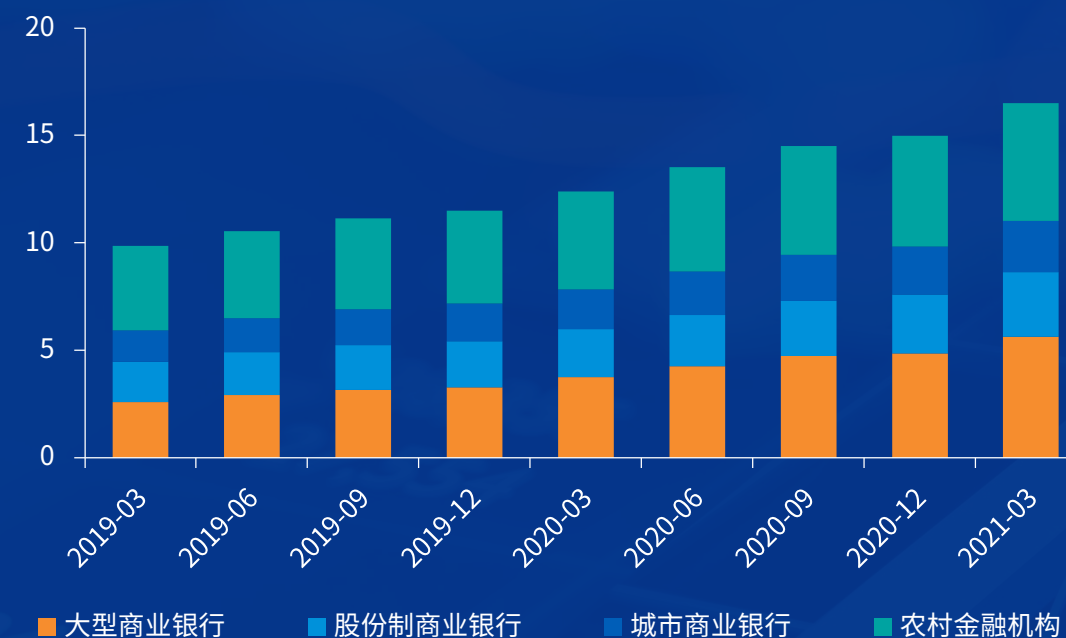
今年3月26日，多部委发布了《关于防止经营用途贷款违规流入房地产领域的通知》，对个人经营贷款绕道流入楼市等现象加大打击力度。政策的密集出台是对“房住不炒”政策的进一步落实，有利于信贷结构的进一步优化，引导资金向基建投资、制造业产业链转型升级、中小企业及民营企业方向倾斜。

图6 新增人民币贷款构成，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

图7 不同类型银行对普惠型小微企业发放贷款余额，当季值，万亿元



数据来源：Wind, 毕马威分析

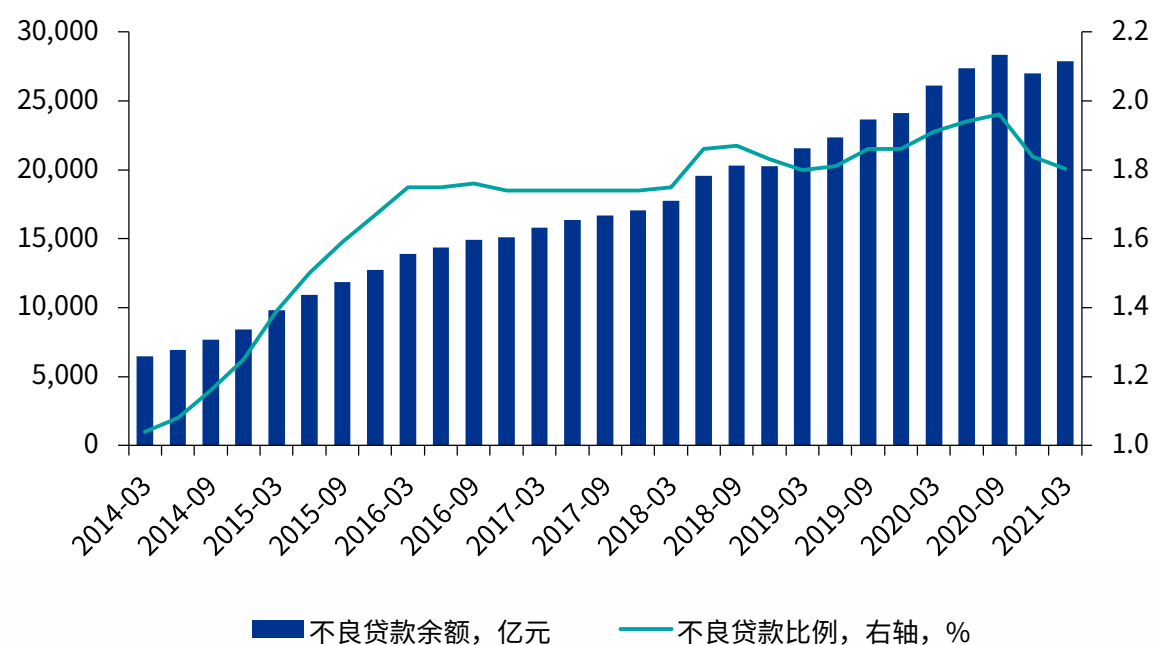
### 不良贷款呈现“一升一降”趋势，但需关注滞后信用风险

2020年商业银行不良贷款余额及不良贷款率呈现“一升一降”趋势。一方面，受疫情影响，银行业不良贷款金额有所上升。具体来看，2020年末商业银行不良贷款余额为2.7万亿元，较上年末增加2,879.8亿元，同比增长11.9%。大型商业银行、农商行和股份制银行不良贷款余额是构成主体，分别较上年末增加2,092.5亿元，972.1亿元和202.8亿元。另一方面，2020年末商业银行不良贷款率为1.84%，较上年末下降0.06个百分点。除大型商业银行和民营银行不良率高于去年年末外，其他类型商业银行不良率均呈现下降趋势。

2021年一季度银行业不良贷款金额及不良贷款率仍然延续这一趋势。具体来看，一季度商业银行不良贷款余额为2.8万亿元，较上年末增加867.7亿元；其中大型商业银行和城商行上涨较快，分别较上年末增加242.2亿元和478.7亿元(图8)。一季度不良贷款率为1.8%，较上年末下降0.04个百分点；除城商行和外资银行有小幅上涨外，其他类型商业银行均有不同幅度下降(图9)。

我们认为应该将“一升一降”一分为二看待。不良率的持续下降一方面反映出国内经济延续良好复苏态势，银行资产质量保持稳定；二是由于去年的宽信用环境及今年初银行信贷集中投放，使得贷款增加幅度相对不良贷款增加幅度更大。不良贷款余额持续增加的主要原因则在于：一是国内经济仍处于恢复期，部分外贸、服务等行业、小微企业等尚未完全摆脱疫情拖累，银行资产质量一定程度反映实体微观经济状况；二是商业银行不良贷款存在一定滞后暴露风险，小微企业延期还本付息政策进一步延至今年底，后续仍需关注信用风险的延后暴露。

图8 商业银行不良贷款余额及不良贷款比例，当季值

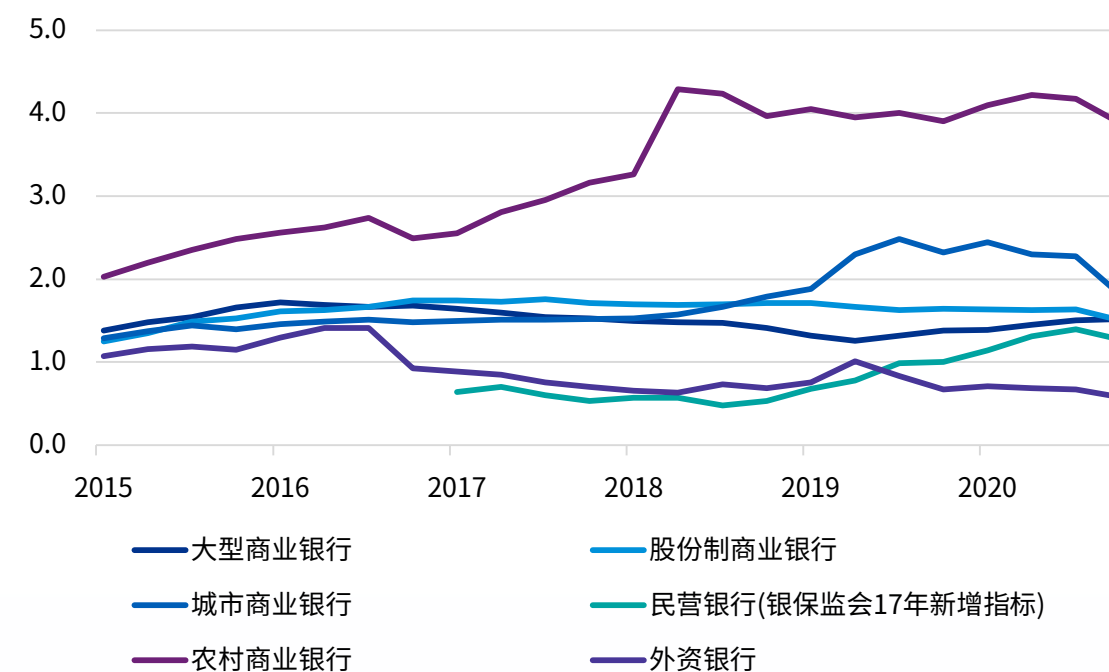


数据来源：Wind, 毕马威分析

拨备覆盖率和贷款拨备率是衡量商业银行风控能力的另外两项重要指标。商业银行拨备覆盖率自2020年三季度开始上行，2020年末达到184.5%，2021年一季度末继续上升到187.1%；贷款拨备率则自2020年三季度开始下行，2020年末为3.39%，2021年一季度继续小幅下行0.01个百分点。两项指标均显示出商业银行对于金融风险的滞后传导准备充分，为未来银行业绩增长和风险化解都提供了充足的安全垫(图10)。

与此同时，近年来监管部门引导机构强化风险防范，加大不良资产处置力度。根据银保监会数据，2017年到2020年累计处置不良贷款8.8万亿元，超过之前12年总和<sup>3</sup>。预计2021年不良资产的处置力度将会进一步加大，在有效化解银行信用风险的同时，为信贷增长腾出新的空间。

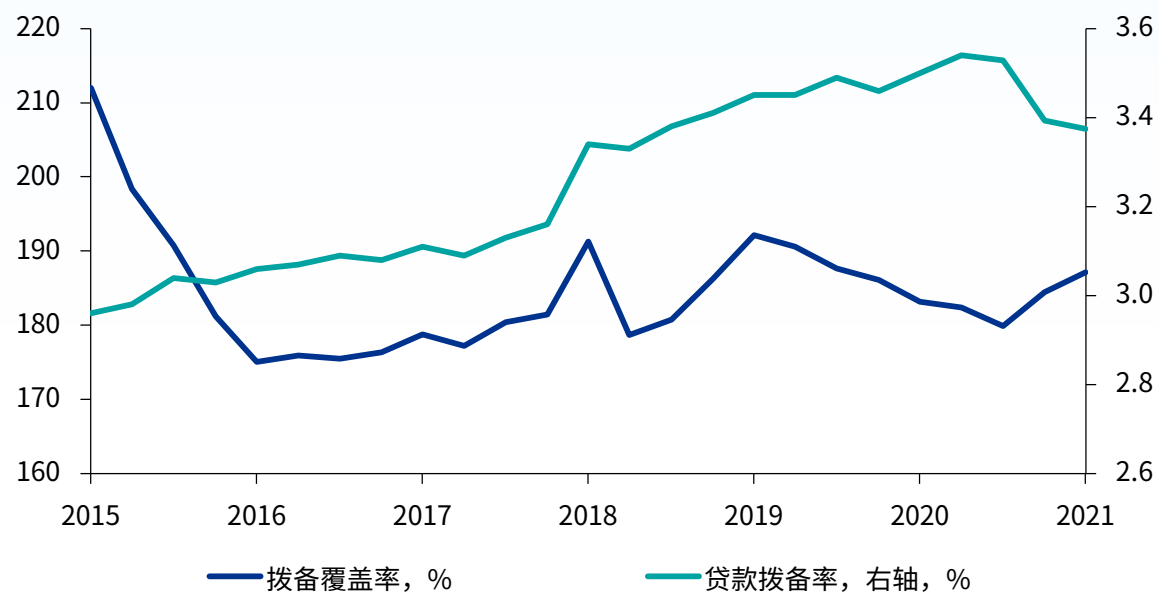
图9 不同类型商业银行不良贷款率，当季值，%



数据来源：Wind, 毕马威分析

3 《银保监会：房地产金融化泡沫化势头得到遏制》，新华社，2021年3月3日，[http://www.xinhuanet.com/2021-03/03/c\\_1127159880.htm](http://www.xinhuanet.com/2021-03/03/c_1127159880.htm)

图 10 商业银行贷款拨备率和拨备覆盖率，当季值



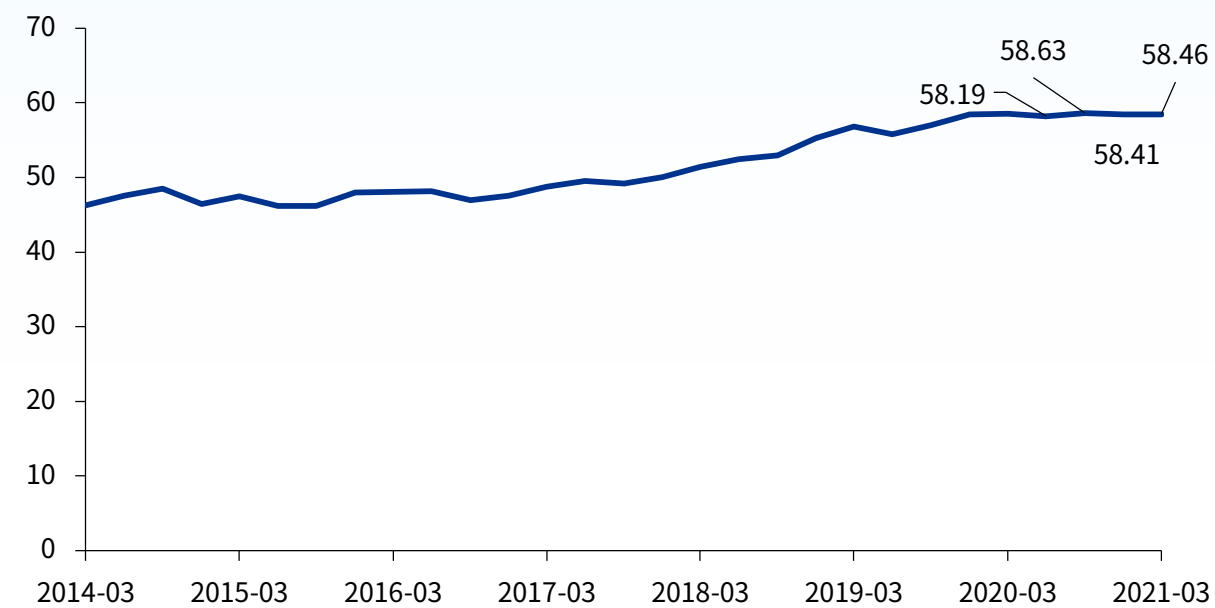
数据来源: Wind, 毕马威分析

### 流动性保持充裕，风险抵补能力充足

2020年商业银行流动性保持充裕，风险管理水平维持稳健的态势。2020年年末商业银行流动性水平在58.4%，较2019年年末下降0.1%。2021年1季度末，流动性比例重回58.5%（图 11）。从流动性覆盖率方面来看，2020年整体保持在100%以上。2020年三季度有所下降，但2020年末大幅上涨7.8个百分点。2021年1季度，流动性覆盖率有所下滑，较上季度末下降4.7个百分点（图 12）。商业银行流动性风险可控，整体保持在稳定的水平。

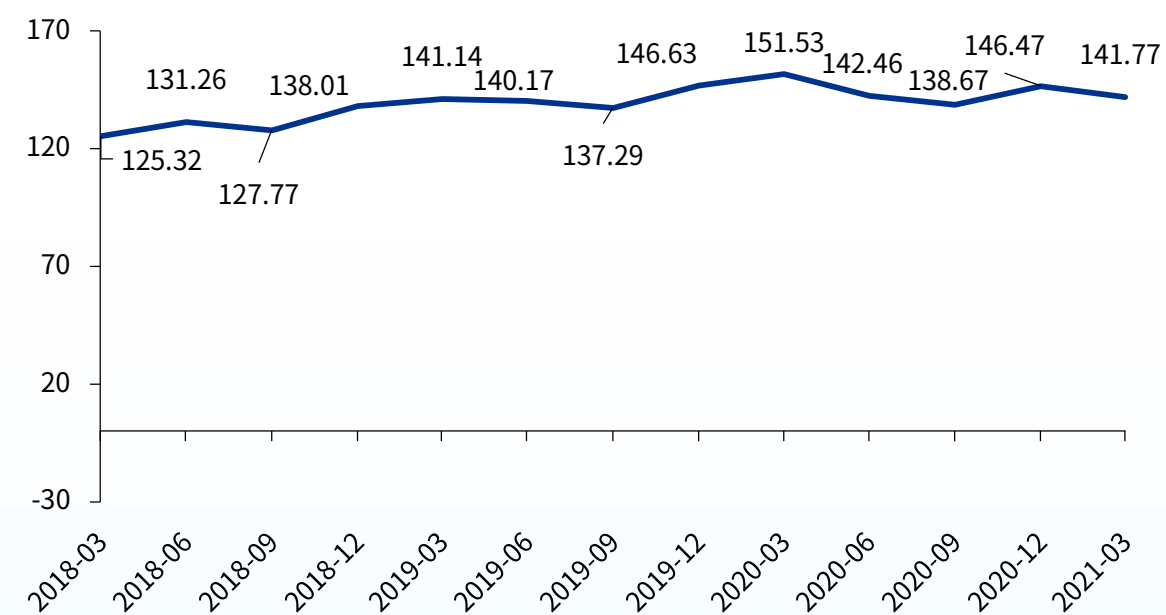
2020年全国银行间同业拆借累计交易量为147.1万亿元，同比下降3%。2020年全年银行间同业拆借月加权平均利率波动较多，其中4月银行间同业拆借月加权平均利率最低为1.11%，银行业资金面较为宽松。2020年下半年，银行间同业拆借月加权平均利率开始上行，最高值出现在10月，为2.13%。随后保持较高的水平，直到2020年末下降至1.3%。2021年一季度银行间同业拆借累计交易量为2.9万亿元，同比下降10%。一季度银行业同业拆借月加权平均利率呈上涨趋势。整体来看，2020年至2021一季度银行业风险流动性可控，风险抵补能力充足（图 13）。

图 11 商业银行流动性比例，当季值，%



数据来源: Wind, 毕马威分析

图 12 商业银行流动性覆盖率，当季值，%



数据来源: Wind, 毕马威分析

## 负债端

### 商业银行负债规模持续增长

2020年我国商业银行总负债为人民币244.5万亿元，较2019年年末增长24.5万亿元，同比11.13%，增幅较上年上升2.5个百分点（图 14）。截至2021年一季度末，商业银行总负债规模达253.8万亿元，同比增长9.63%，较2020年四季度增幅下降1.5个百分点。

图 13 中国银行间同业拆借加权平均利率，当月值，%



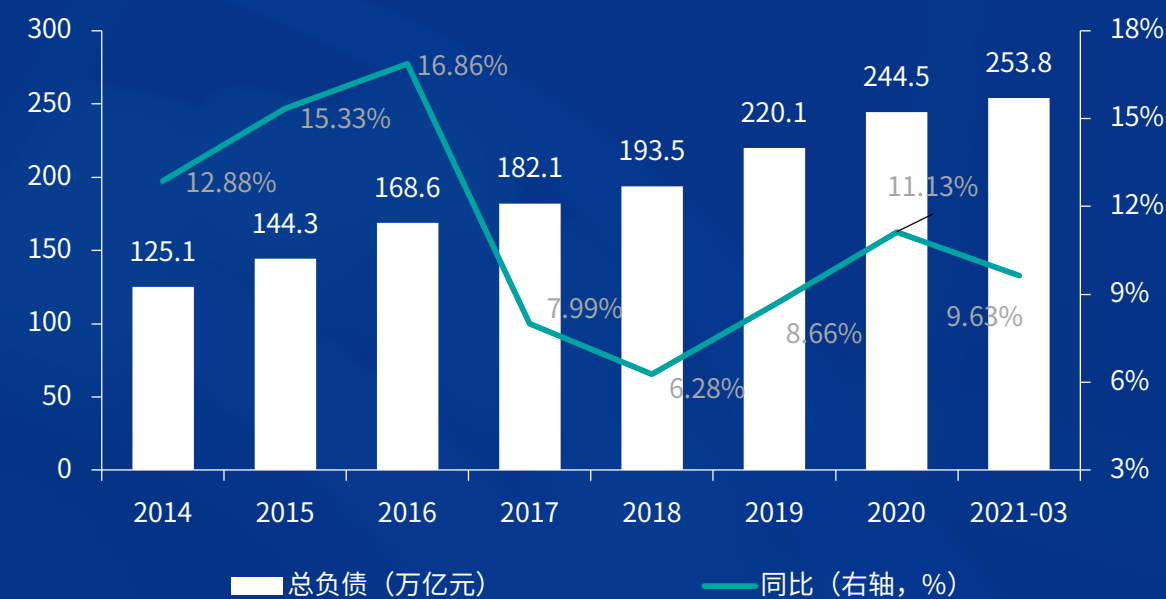
数据来源：中国人民银行调查统计司《全国银行间同业拆借交易统计表》，毕马威分析

### 大型商业银行存款付息率降低，监管加强负债业务管理

2020年六大国有商业银行存款付息率与去年同期相比增速保持较低的水平，六大商业银行存款付息率平均值为1.68%，同比下降0.05个百分点（图 15），整体负债成本压降成果有效。

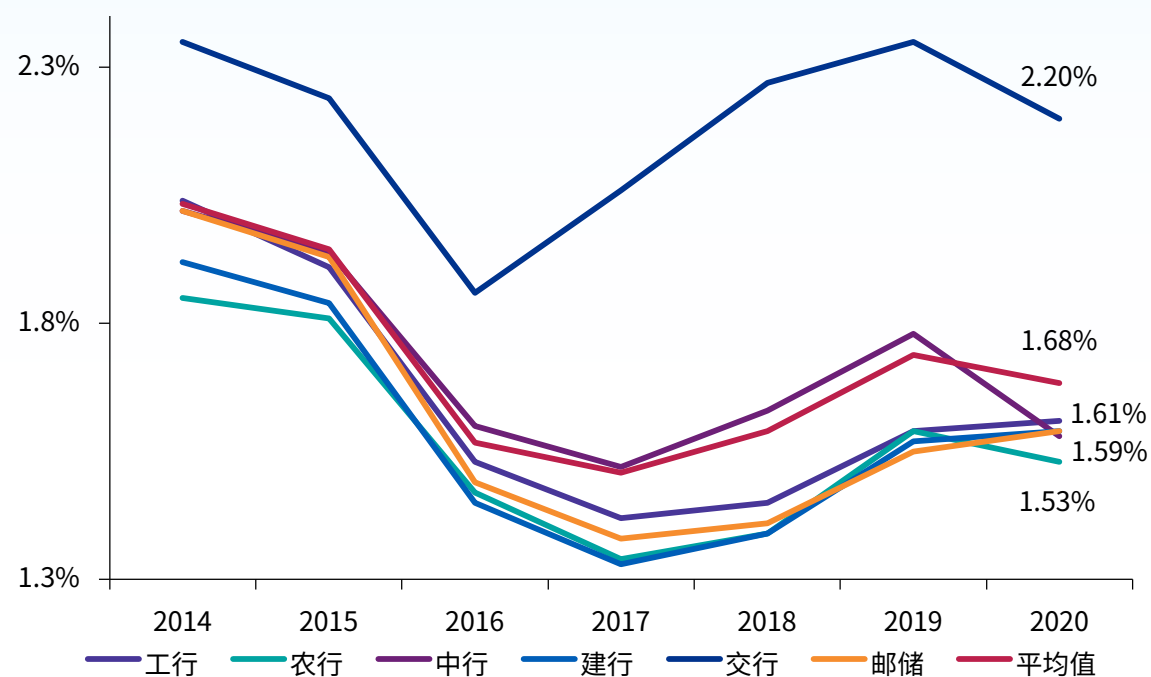
近年来随着金融市场发展，银行存款业务产品和形式创新繁多，商业银行负债业务竞争激烈、管理难度上升。2021年3月23日，银保监会正式发布《商业银行负债质量管理办法》（办法），设置六要素评估负债质量，加强商业银行对负债业务的管理水平，维持银行业负债端的稳定性。其中要求商业银行在开展创新金融业务时，应当审慎建立业务管理机制和风险控制体系，防止负债业务市场不良竞争带来的负面影响。预计未来，商业银行负债业务得到严格的管理、负债业务的创新将会得到严格把控，银行业的负债端压力亦将得到缓解。

图 14 中国商业银行负债规模及增速



数据来源：Wind, 毕马威分析

图 15 六大国有商业银行存款付息率



数据来源：六大国有商业银行2020年年报，毕马威分析

## 利润端

### 2020年商业银行盈利能力下降，2021年一季度回升

整体来看，2020年宏观政策强调金融服务实体经济的发展方向，在金融机构支持下，企业融资成本持续降低。2020年末银行业已实现年初制定的向实体经济让利1.5万亿的目标。此外，银行业加大不良处置和拨备计提力度，2020年共处置不良资产3.02万亿元。在此背景下，叠加疫情和国际经济下行等外部因素影响，2020年商业银行净利润达1.94万亿元，较2019年减少约539.9亿元，同比下降2.7%（图 16）。从平均资本利润率和平均资产利润率来看，2020年末两者较2019年末均有不同程度的下降：平均资本利润率为9.48%，较2019年末下降1.5个百分点；平均资产利润率为0.77%，较2019年末下降0.1个百分点（图 17）。银行业整体盈利能力承压。

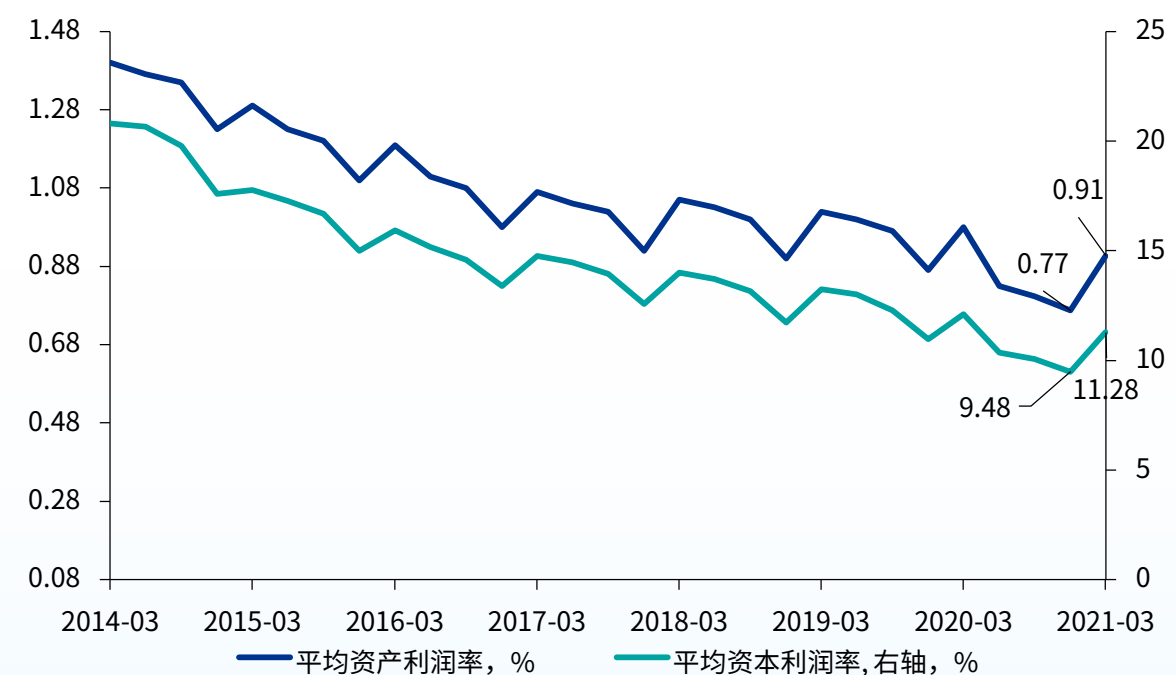
2021年一季度经济持续复苏，银行业资产质量有所改善、拨备计提压力同比减轻、商业银行净利润增长提速。截至2021年第一季度末商业银行净利润达0.6万亿元，同比上升2.36%。同时，商业银行平均资本利润率和平均资产利润率反弹，较上季度末分别上涨1.8%和0.1%。

图 16 中国商业银行净利润及增幅



数据来源：Wind, 毕马威分析

图 17 中国商业银行平均资产利润率及平均资本利润率，当季值

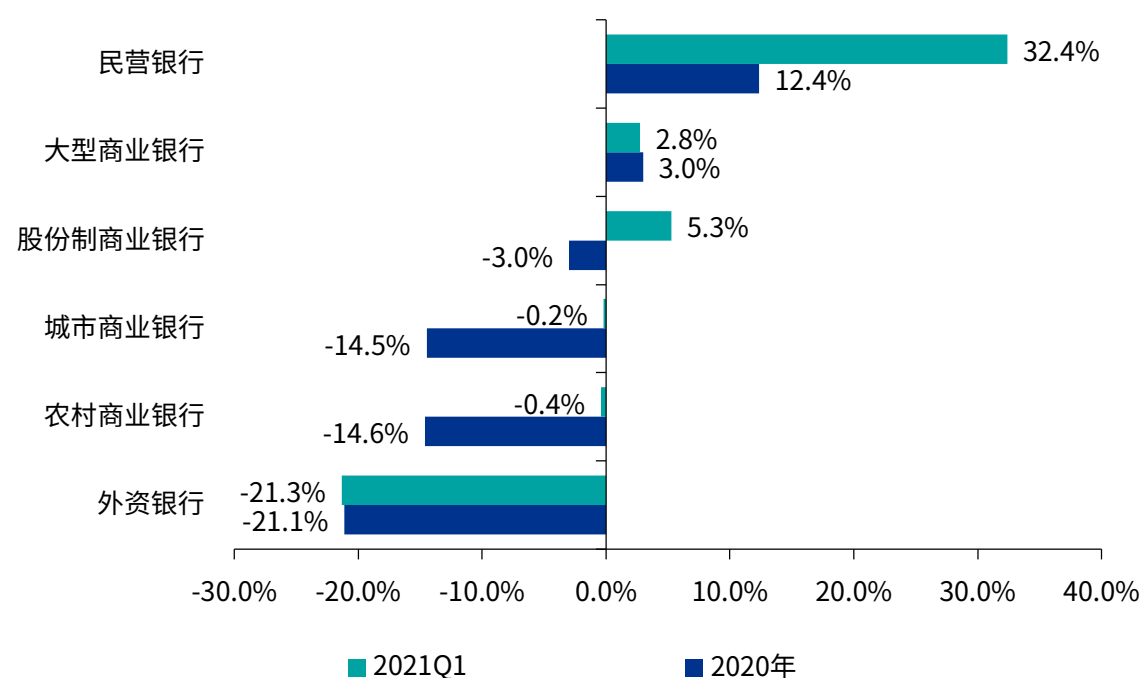


数据来源：Wind, 毕马威分析

## 商业银行盈利能力出现分化

民营银行和大型商业银行2020年净利润同比增长为正，外资、农商行和城商行净利润下降幅度较大。2021年一季度银行业净利润整体回升，民营、股份制商业银行和大型商业银行随行业同步净利润增速保持正向的发展态势，其中民营和股份制商业银行增速提升较为明显，大型商业银行整体增速较为平稳。城商行和农商行盈利能力有所改善，但外资银行盈利持续降低（图18）。

图18 不同类型商业银行净利润同比增速

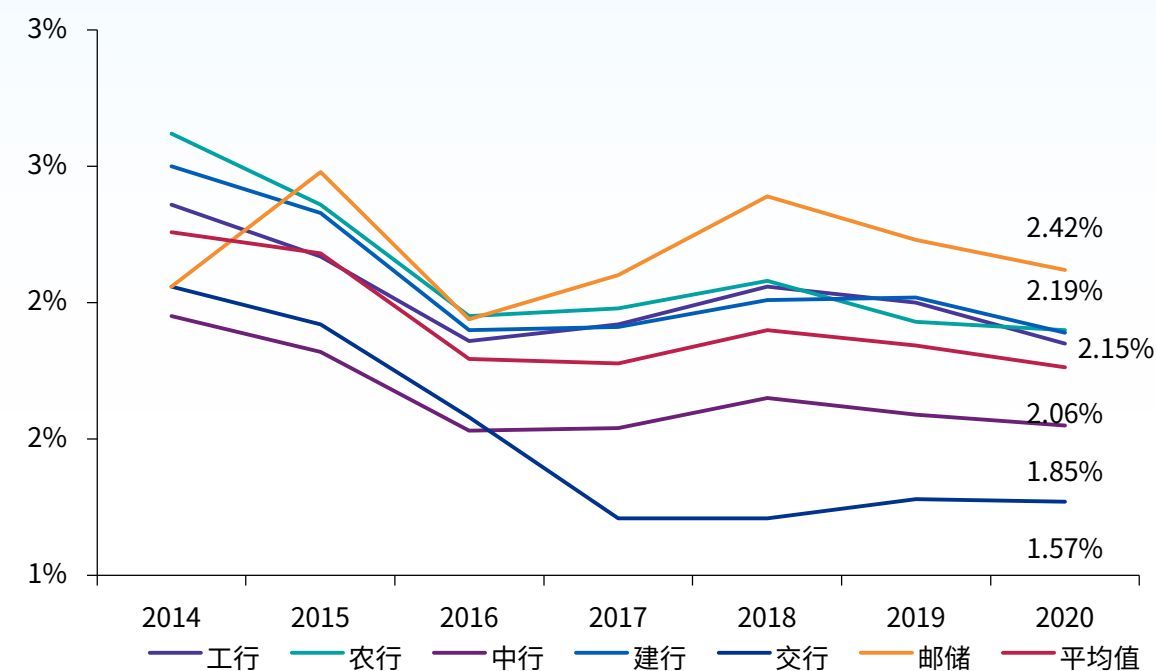


数据来源：Wind，毕马威分析

## 六大商业银行净利息收益率略有下降

2020年受行业整体盈利能力下降，六大商业银行净利息收益率均有不同程度的下滑，平均净利息收益率与2019年末相比下降0.08个百分点（图19）。

图19 六大国有商业银行净利息收益率，%



数据来源：六大国有商业银行2020年年报，毕马威分析



## 展望

2021年，随着各国常态化疫情防控叠加疫苗接种的进展加快，全球经济复苏已初现端倪，国际货币基金组织（IMF）于今年4月发布的《世界经济展望》中将2021年世界经济增长预期上调0.5个百分点至6%。这也为全球银行业经营业绩的改善和资产质量的修复提供了更好的外部环境。但与此同时，我们也应警惕在东南亚国家蔓延的新一轮疫情和变异病毒的出现对全球经济带来的下行压力、全球供需结构失衡所带来的大宗商品价格上涨、以及可能引发的金融市场波动等因素。

就我国而言，随着经济的持续复苏以及消费和投资需求的进一步释放，中国银行业将持续一季度以来的经营趋势：资产负债规模稳步提升、盈利能力持续改善、不良贷款率可能小幅上涨等。2021年是“十四五”的开局之年，也是构建国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的关键一年，科技创新和产业转型升级都离不开金融业的大力支持，银行业将发挥关键的支持作用。

对于未来银行，加快数字化转型、推动绿色金融、发展普惠金融等创新型战略的同时严防金融风险已不再是从长计议、锦上添花的可选项，而是主导商业银行未来发展前景的必选项。

## 大力发展绿色金融

2030年实现碳达峰和2060年实现碳中和的“双碳”愿景已经被正式纳入“十四五”规划。目前针对实现碳达峰和碳中和的资金需求已经有不少测算，规模级别都是百万亿人民币。例如，根据国家气候战略中心测算，为实现“30·60”碳目标，到2060年我国新增气候领域投资需求规模将达约139万亿元，年均约为3.5万亿元，占到2020年GDP的3.4%和全社会固定资产投资总额的6.7%左右，长期资金缺口年均均在1.6万亿元以上<sup>4</sup>。如此巨大的资金需求，政府资金只能覆盖很小一部分，绝大部分需要通过以银行为主的金融体系利用市场资金来弥补。近年来我国的绿色金融在国家政策支持和行业自主创新下取得蓬勃发展态势，成为金融供给侧结构性改革中的一大亮点。央行数据显示，截至2020年末，我国绿色贷款余额近12万亿元，存量规模世界第一；绿色债券存量8,132亿元，居世界第二。<sup>5</sup>



商业银行应该把握这一巨大机遇，尽早建立以“双碳”目标为导向的绿色金融发展战略，重点关注三个方面的工作：

- 从自身做起，积极参与制定减排计划和时间表，加强碳足迹和ESG相关信息披露；
- 在进一步支持绿色产业的同时，也需要关注传统产业，特别是高碳企业的转型升级。如何在助力高碳行业实现低碳转型的同时，控制金融风险将是银行创新绿色金融产品的重要方向；
- 银行作为机构投资者，其自身的绿色投资理念也会对被投资公司形成影响。商业银行应建立ESG投资策略体系，将ESG纳入投资决策考量中，筛选可创造长期价值的企业。在国际上，许多企业和行业的绿色转型与绿色投资者的积极推动密不可分。2021年2月证监会发布的《上市公司投资者关系管理指引》（征求意见稿）中首次纳入ESG信息，并明确提出相关信息披露建议。

## 提升金融普惠性

“十四五”规划明确提出要增强金融普惠性，发展普惠金融是商业银行业务转型的重要方向。截至2020年底，我国共有市场主体1.38亿户<sup>6</sup>。小微企业、个体工商户等作为普惠金融的主体占比巨大，是我国经济不可或缺的重要组成部分，在扩大就业、改善民生、促进经济复苏方面起着举足轻重的作用。

与此同时，小微企业等由于自身资产规模小，抵押物不足，抗风险能力弱，发展前景不确定等因素，使得银行等金融机构难以获得充分信息对其进行信用评估，单位风控成本高，导致银行服务此类企业的意愿不强。小微企业一直存在着融资难、融资贵的问题。今年政府工作报告中对小微普惠金融进行了全面部署。其中对大型商业银行提出了普惠小微企业贷款增长目标，要求增长30%以上。此外，还提出延长小微企业融资担保降费奖补政策，完善贷款风险分担补偿机制；创新供应链金融服务模式等具体金融支持措施。预计2021年新增普惠小微企业贷款1.45万亿元，有助于进一步激发市场主体活力<sup>7</sup>。

4 《加快构建绿色金融长效机制》，第一财经，2021年3月20日，<https://m.yicai.com/news/100993074.html>

5 《国新办绿色金融有关情况吹风会文字实录》，中国人民银行官网，2021年2月9日，<http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4191657/index.html>

6 《奋楫者先：“十四五”规划宏观趋势与机遇》，毕马威中国，2021年4月，<https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2021/04/14th-five-year-plan-macro-trends-and-opportunities.html>

7 《中小企业迎来新一轮融资创新政策》，中国政府网，2021年3月10日，[http://www.gov.cn/zhengce/2021-03/10/content\\_5592161.htm](http://www.gov.cn/zhengce/2021-03/10/content_5592161.htm)

## ● 加快银行数字化转型

“十四五”规划指出要“稳妥发展金融科技，加快金融机构数字化转型”，数字化转型将是商业银行在未来竞争中脱颖而出的制胜法宝。本次新冠疫情防控期间，面对面服务客户、金融业务办理等受到制约，可以说是对银行数字化转型的一次压力测试。

数字化转型的本质就是用数字技术来衔接整个企业的应用，实现业务、技术和数据的三位一体。商业银行在推进数字化转型的过程中，应首先以战略布局做切入点，价值驱动做主线，推动整个架构转型，并进行组织变革，四大步骤缺一不可。商业银行还应意识到数字化不是简单地开发线上产品，而是对金融机构战略管理、经营文化的全面革新，以及对内部治理、组织架构、人才能力的再造。

## ● 加强防范金融风险

“十四五”规划将金融安全和粮食安全、能源安全放在了同等重要的位置，可见对金融领域风险越来越重视。由于受疫情影响，原定于2020年底结束过渡期的资管新规将过渡期延长至2021年底，但金融监管的大方向依然是金融必须要支持实体经济发展，引导资金流向实体经济，避免资金空转。严格限制影子银行规模、打破刚性兑付、去杠杆、去通道、净值化转型等监管方向不会变化。针对近期大宗商品价格屡创新高的态势，4月召开的国务院金融稳定委员会五十次会议专门强调要特别关注大宗商品价格，保持物价基本稳定，保持宏观金融政策的连续性和稳定性，防范金融风险。

此外，规范地方政府隐性债务、强化不良资产认定和处置、健全互联网金融监管长效机制等也将是金融监管的重要方向。



### 本文作者

康勇  
首席经济学家  
毕马威中国





# 1.3 紧跟监管指引 防范金融风险

## （一）“十四五”规划和2035年远景目标明确金融行业发展方向

2021年3月,全国人民代表大会和中国人民政治协商会议讨论通过了《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》(以下简称“《规划》”),2021年既是中国全面建成小康社会之年、建党一百周年,也是“十四五”的开局之年。此次《规划》不仅聚焦今后5年发展,更包含了2035年远景目标,对了解未来中国经济中长期的发展方向至关重要。

金融业作为我国深化改革开放的“排头兵”在“十四五”中占据重要位置。

《规划》明确:

- 深化金融供给侧结构性改革。建设现代中央银行制度,完善货币供应调控机制。优化金融体系结构,深化国有商业银行改革,加快完善中小银行和农村信用社治理结构,规范发展非银行金融机构,增强金融普惠性。
- 健全金融机构公司治理,强化股东股权和关联交易监管。完善现代金融监管体系,提高金融监管透明度和法治化水平。
- 稳妥推进银行、证券、保险、基金、期货等金融领域开放,深化境内外资本市场互联互通,健全合格境外投资者制度。

- 建立健全“一带一路”金融合作网络,推动金融基础设施互联互通,支持多边和各国金融机构共同参与投融资。推动主要多边金融机构深化治理改革,支持亚洲基础设施投资银行和新开发银行更好发挥作用,提高参与国际金融治理能力。
- 加强系统重要性金融机构和金融控股公司监管,完善债务风险识别、评估预警和有效防控机制,健全债券市场违约处置机制。

我们认为银行业在“十四五”期间将迎来如下机遇和重点发展趋势<sup>8</sup>,我们判断:

- 深化金融业改革开放是“十四五”的重要内容,《规划》中共有16次提及“金融”,对金融领域工作做出了若干部署。我国目前仍是银行为主导的金融系统,除继续积极稳妥推进利率市场化改革、提升金融体系资源配置效率之外,《规划》明确提出“深化国有商业银行改革,支持中小银行和农村信用社持续健康发展,改革优化政策性金融”。我们认为,支持实体经济、发展数字货币和加强金融监管将成为“十四五”期间银行业发展的几大主旋律。

## （二）房地产贷款集中度管理正式实施

2020年12月,中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会联合发布了《关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知》(以下简称“《通知》”)。房地产贷款集中度管理制度是指,在我国境内设立的中资法人银行业金融机构,其房地产贷款余额及个人住房贷款余额占其人民币各项贷款余额的比例不得高于人民银行、银保监会确定的相应上限。人民银行、银保监会根据银行业金融机构的资产规模、机构类型等因素,分成五档(分别为中资大型银行、中资中型银行、中资小型银行和非县域农合机构、县域农合机构以及村镇银行)设定了房地产贷款集中度管理要求。同时,为体现区域差异,确定地方法人银行业金融机构的房地产贷款集中度管理要求时,可以有适度的弹性。

近年来,监管机构多次提示房地产金融的风险,并提出要稳妥实施好房地产金融审慎管理制度。2020年8月住建部和人民银行召开重点房地产企业座谈会,提出了“重点房地产企业资金监测和融资管理规则”,被市场解读为限制房企负债水平的“三道红线”。而此次出台的房地产贷款集中度的规定,则从资金供给端约束了银行对房地产信贷的发放,是对“房住不炒”政策的进一步落实。此外,《通知》首次对个人住房贷款余额占比提出要求,将对消费者及银行业消费金融业务产生一定影响。人民银行相关负责人在接受采访时表示,近年来房地产长效机制实施取得明显成效。建立房地产贷款集中度管理制度,有利于市场主体形成稳定的政策预期,促进房地产市场平稳健康可持续发展<sup>9</sup>。

<sup>8</sup> 《“十四五”规划行业影响展望:金融篇》,毕马威,2021年1月, <https://home.kpmg/cn/zh/home/insights/2021/01/14th-five-year-plan-industry-impact-outlook.html>

<sup>9</sup> 中国人民银行银保监会关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的答记者问,中国人民银行,2020年12月, <http://www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4156117/index.html>

### （三）财政部、银保监会明确新金融工具准则执行问题

2020年12月30日，财政部、银保监会发布《关于进一步贯彻落实新金融工具相关会计准则的通知》（以下简称“《通知》”），其主要内容包括：

- 符合相关条件的非上市银行、资产管理产品、保险公司执行新金融工具准则的时间允许推迟至2022年1月1日或暂缓至执行《企业会计准则第25号—保险合同》的日期；
- 自2021年1月1日及以后执行新金融工具相关会计准则的非上市的银行业金融机构，在执行新金融工具相关会计准则的前五年可以根据自身资本承受能力采用不同的监管资本过渡安排；
- 企业在新冠肺炎疫情下应用预期信用损失法，应当重点关注应当反映有关过去事项、当前状况以及未来经济状况预测的合理且有依据的信息等问题。

中小商业银行普遍受制于资本不足等困扰，在顺利实施新金融工具准则的转换方面承担较大压力。《通知》考虑了疫情对企业生产经营产生的不确定影响，并强调信息披露的重要作用。

### （四）财政部调整商业银行绩效评价指标

2021年1月4日，财政部印发《商业银行绩效评价办法》（以下简称“《办法》”），《办法》规定，商业银行绩效评价指标体系调整为服务国家发展目标和实体经济、发展质量、风险防控、经营效益四类（每类权重为25%）。各单项指标权重依据重要性和引导功能确定，可适时根据国家宏观政策、实体经济需求、金融发展趋势等进行动态调整。评价重点是服务实体经济、服务经济重点领域和薄弱环节情况，以及经济效益、股东回报、资产质量等。办法适用于国有独资及国有控股商业银行、国有独资及国有控股金融企业实质性管理的商业银行。

该《办法》自2021年1月1日起施行，即2021年度及以后年度商业银行绩效评价按照《办法》执行。

为确保绩效评价工作的客观、公正，商业银行要提供全面、真实的绩效评价数据。绩效评价工作以独立审计机构按中国审计准则审计后的财务会计报告为基础，其中，财务报表应当是按中国会计准则编制的合并财务报表。绩效评价数据应由负责商业银行年度财务报告审计的独立审计机构进行复核并单独出具审计报告。

### （五）继续延续普惠小微企业贷款延期还本付息政策 缓解银行贷款不良率压力

2020年12月31日，中国人民银行等五部门联合发布《关于继续实施普惠小微企业贷款延期还本付息政策和普惠小微企业信用贷款支持政策有关事宜的通知》（以下简称“《通知》”），《通知》明确：

- 对于符合条件的地方法人银行业金融机构新发放的普惠小微企业信用贷款，人民银行通过货币政策工具继续给予优惠资金支持；
- 符合条件的地方法人银行业金融机构为最新中央银行评级1-5级的地方法人银行业金融机构；
- 对于城市商业银行、农村商业银行、农村合作银行、村镇银行、农村信用社、民营银行等地方法人银行业金融机构办理的延期期限不少于6个月的普惠小微企业贷款，人民银行通过货币政策工具，按照延期贷款本金的1%给予激励。

2021年4月1日，五部门联合发布《关于进一步延长普惠小微企业贷款延期还本付息政策和信用贷款支持政策实施期限有关事宜的通知》，明确：普惠小微企业贷款延期还本付息政策、普惠小微企业信用贷款支持政策延期至2021年12月31日。对于2021年4月1日至12月31日期间到期的普惠小微企业贷款，由企业和银行自主协商确定，继续实施阶段性延期还本付息；对于符合条件的地方法人银行业金融机构新发放的普惠小微企业信用贷款，人民银行通过货币政策工具继续给予优惠资金支持，加大对个体工商户的支持。

2021年以来，为加大金融对实体经济支持，特别是帮助小微企业渡过难关，银保监会等部门出台了两项直达货币政策工具：即对地方法人银行实行普惠小微企业贷款阶段性延期还本付息予以一定激励，并对地方法人银行发放普惠小微企业信用贷款提供优惠资金支持。这对缓解企业资金压力、保市场主体保居民就业发挥了积极作用。此次《办法》的实施，体现了2020年中央经济工作会议提出的“2021年宏观政策要保持连续性、稳定性、可持续性”和“确保政策不急转弯”的思路，也助于缓解银行小微贷款的不良率压力。

## （六）银保机构应建立全流程声誉风险管理体系

2021年2月8日，银保监会发布《银行保险机构声誉风险管理办法（试行）》（以下简称“《办法》”）。该《办法》是在2009年<sup>10</sup>和2014年<sup>11</sup>出台的两部声誉风险管理指引的基础上进行修订与完善。在适用范围上，除商业银行和保险公司之外，考虑到声誉风险态势和行业重要性，《办法》还增加了信托公司、保险集团（控股）公司作为直接适用对象。

《办法》首次明确了声誉风险和声誉事件定义、以及声誉风险管理“前瞻性、匹配性、全覆盖、有效性”的四项重要原则。要求银行保险机构承担声誉风险管理的主体责任。要求银行保险机构从事前评估、风险监测、分级研判、应对处置、信息报告、考核问责等七个环节，建立全流程声誉风险管理体系，形成声誉风险管理完整闭环。从风险排查、应急演练、联动机制、社会监督、声誉资本积累、内部审计等七方面做好声誉风险日常管理工作，力图解决声誉风险管理与业务经营发展“两张皮”的问题。

## （七）新设三大定量标准 商业银行互联网贷款监管升级

为推动有效实施《商业银行互联网贷款管理暂行办法》（以下简称“《办法》”），进一步规范互联网贷款业务行为，促进业务健康发展，切实防范金融风险，2021年2月19日，银保监会办公厅印发了《关于进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》（以下简称“《通知》”）。在《办法》的基础上，《通知》细化和明确了三项定量指标：

- 出资比例：即商业银行与合作机构共同出资发放贷款，单笔贷款中合作方的出资比例不得低于30%；
- 集中度指标：即商业银行与单一合作方发放的本行贷款余额不得超过一级资本净额的25%；
- 限额指标：即商业银行与全部合作机构共同出资发放的互联网贷款余额，不得超过全部贷款余额的50%。

10 中国银监会关于印发《商业银行声誉风险管理指引》的通知，2009年8月

11 中国保监会关于印发《保险机构声誉风险管理指引》的通知，2014年2月

为确保商业银行有序整改、平稳过渡，《通知》置了过渡期，对于集中度风险管理、限额管理的量化标准，监管部门将按照“一行一策、平稳过渡”的原则，督促指导各机构在2022年7月17日前有序整改完毕。对出资比例标准和跨地域经营限制，实行“新老划断”，要求新发生业务自2022年1月1日起执行《通知》要求，允许存量业务自然结清。上述规定，既能够促进商业银行进一步实现互联网贷款业务的适度分散，避免过度依赖单一合作机构的集中度风险，同时为互联网贷款业务健康发展充分预留了空间。

2021年5月，《通知》发布后的首个区域商业银行互联网贷款管理细则出台<sup>12</sup>。江西省细则除了更加严格的红线标准，还对城商行和农商行的指标进行了区分。文件称：

- 江西省内法人城市商业银行、民营银行与合作机构共同出资发放互联网贷款的，单笔贷款中合作方出资比例不得低于30%，与单一合作方（含其关联方）发放的本行贷款余额不得超过本行一级资本净额的20%，与全部合作机构共同出资发放的互联网贷款余额不得超过本行全部贷款余额的20%。
- 江西省内农村中小银行与合作机构共同出资发放互联网贷款的，单笔贷款中合作方出资比例不得低于40%，与单一合作方（含其关联方）发放的本行贷款余额不得超过本行一级资本净额的15%，与全部合作机构共同出资发放的互联网贷款余额不得超过本行全部贷款余额的15%。

预计，更多省份的细则将逐步落地，部分依赖于互联网贷款业务的中小银行将积极寻求转型并加强自营业务。

12 江西银保监局《关于转发进一步规范商业银行互联网贷款业务的通知》2021年5月

### （八）系统重要性银行附加监管规定拟明确 监管框架再完善

2021年4月2日，央行、银保监会就《系统重要性银行附加监管规定（试行）（征求意见稿）》（以下简称“《附加监管规定》”）公开征求意见至2021年5月1日。征求意见稿明确系统重要性银行附加监管要求，建立附加资本、附加杠杆率、流动性、大额风险暴露等附加监管指标体系。其中，要求系统重要性银行在满足最低资本要求、储备资本和逆周期资本要求基础上，还应满足一定的附加资本要求，由核心一级资本满足。系统重要性银行分为五组，第一组到第五组组内的银行分别适用0.25%、0.5%、0.75%、1%和1.5%的附加资本要求。

《附加监管规定》是对《关于完善系统重要性金融机构监管的指导意见》的落实，也是《系统重要性银行评估办法》的配套规定，是完善系统重要性银行监管、健全宏观审慎政策框架走出的一步。这个规定从附加监管指标体系、恢复与处置计划、审慎监管措施等方面对系统重要性银行提出附加监管要求，既考虑了系统重要性银行监管的国际惯例，也结合了中国银行业的特点和实际监管需要。《附加监管规定》设置的五组数值之间过渡较为平缓，整体于国际水平要求相适应，对于中国银行业实际资本水平压力较小。短期内不会对银行经营造成较大影响，长期有助于银行风险的持续降低。

### （九）银保监会强化商业银行负债质量管理

2021年3月23日，银保监会发布《商业银行负债质量管理办法》（以下简称“《办法》”），《办法》适用于中国境内设立的商业银行所开展的境内外、本外币各项负债业务。商业银行应当确立与本行负债规模和复杂程度相适应的负债质量管理体系。每年对相关负债质量管理的策略、制度、流程、限额和应急计划等进行评估，必要时进行修订。《办法》从负债来源稳定性、负债结构多样性、负债与资产匹配的合理性、负债获取的主动性、负债成本适当性、负债项目真实性等六方面明确了负债质量管理核心要素。并按照《办法》进行年度评估，每年3月底前向银保监会或其派出机构报送上一年度的负债质量管理评估报告。

近年，部分国内银行通过互联网平台不实宣传等方式进行违规揽储现象时有发生，这放大了银行体系以及整个金融市场的波动，为流动性管理带来难度。

《办法》的出台是完善我国商业银行负债监管制度的重要举措，有利于弥补制度短板，防范金融风险，提升金融服务质效。商业银行应密切关注影响本行负债来源稳定性的内外部因素，加强对负债规模和结构变动的监测和分析，提高对负债规模和结构变动的管理，防止负债大幅异常变动引发风险。



# 02

# 行业热点 话题

## 智启发展，慧赋数银（战略篇）

- 数字化运营，银行未来战略竞争力的新高地
- 交易银行转型之路—整合、创新与协同
- 区域性银行零售业务转型的六大建议
- 数字化转型助力构建银行新型产品管理
- 外资银行在华发展：回顾十五年，抓住新机遇
- 大湾区政策对商业银行机遇的探讨
- 银行系金融科技子公司发展路径探讨

## 智控未来，慧应自如（实务篇）

- 新形势下商业银行风险管理新高度
- 清晰的第三方管理策略助力银行高质量服务
- 银行合规管理与内部审计的数字化转型
- 制胜小微金融数字化
- 数据治理赋能“风险为本”的洗钱风险管理
- 聚焦气候变化 积极应对气候环境风险挑战
- 后疫情时代银行业的税务应对

# 2.1 数字化运营，银行未来战略竞争力的新高地

## 为什么银行现在更加重视运营

银行数字化运营是一个行领导关注的话题，毕马威与多家银行的领导层就运营板块转型为主题进行过多轮沟通，我们发现行领导关注银行运营转型的原因主要有以下几点：

- **运营成本的压力：**在疫情之后，成本议题被提升到一个显著的重要水平。显然，大多数银行都在寻求加强和加速成本转型，这种紧迫性源于银行盈利能力的下滑，经济下行导致的收入端承压。在当前环境下，如果银行需要将成本收入比降低10个百分点或更多，则它们需要以战略性成本管理的思路来寻找实现目标的方案，例如优化银行的运营模式，利用数字化手段带来的灵活性、复原力和数字转型能力来实现银行的持续成本降低，显而易见，银行应该将成本节省的重点放在运营板块，常见举措包括通过运营集中作业数字化和智能化来支持网点柜面运营资源的进一步释放、建立大运营体系来促进全行运营资源的最佳配置，实现成本显著降低。
- **客户体验：**银行运营板块开始面对客户，疫情也导致了客户要求零接触服务模式，例如，零接触金融服务模式要求运营板块通过非网点的渠道（远程银行、线上受理+邮寄等多种形式）直接提供客户服务；运营板块在优化多渠道协同的“无感链接”客户体验提升需要起到更重要的作用，另外，仍然

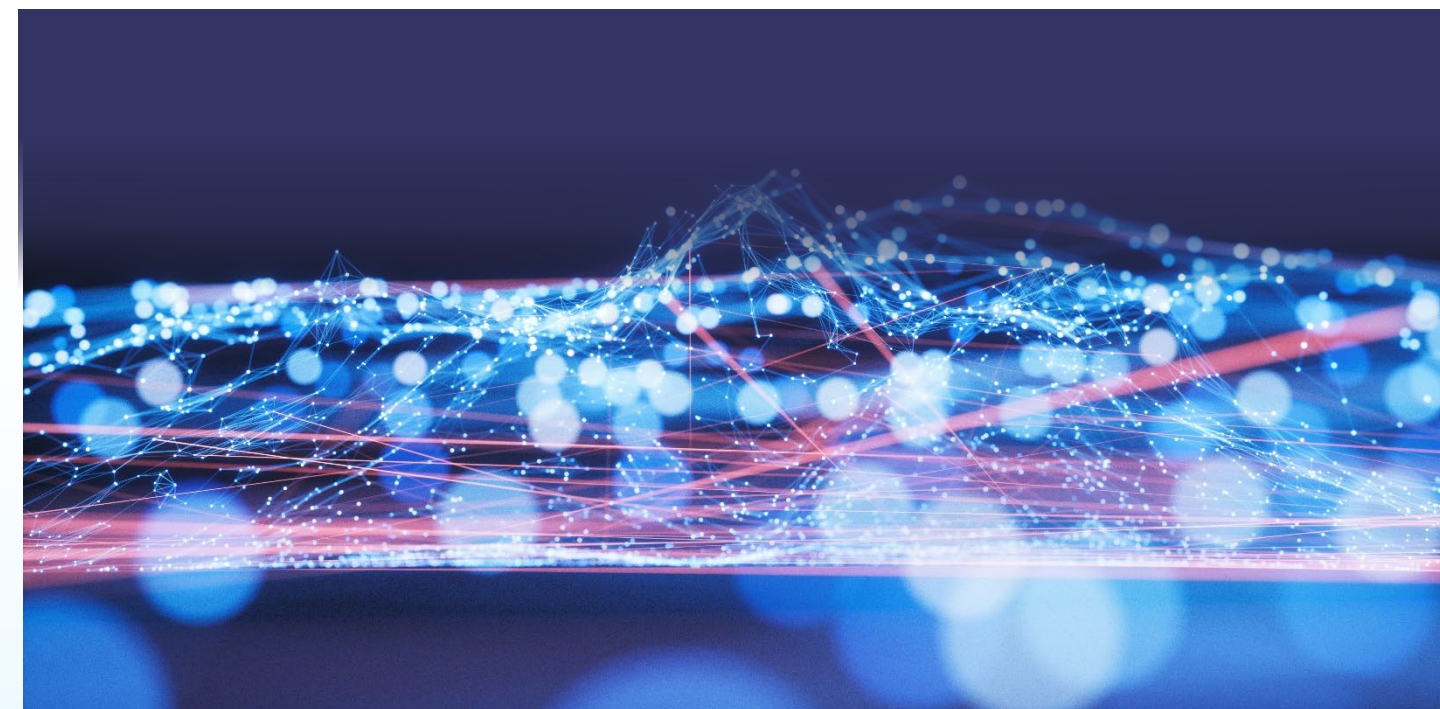
有大量的客户投诉来自于银行网点，网点服务质量改善往往也是运营板块需要解决的问题。

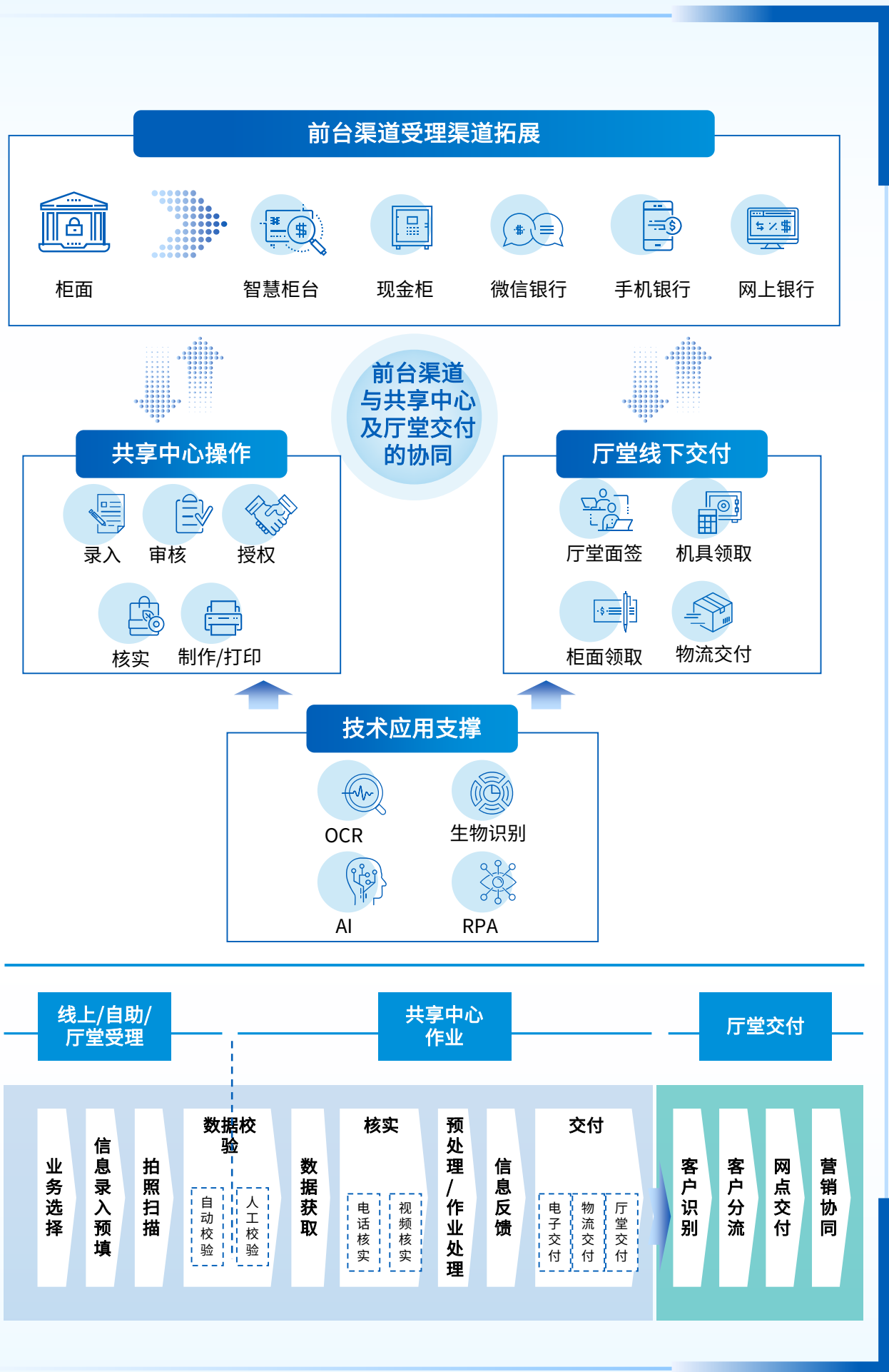
- **运营风险：**在最近的监管机构处罚的案例中，不管是反洗钱还是产品虚假销售问题，运营板块都承受了巨大的压力，运营风险挑战凸显。

除此之外，在银行数字化和生态化转型的背景下，客户需求日趋个性化，银行在思考如何构建持久和差异化核心竞争能力，以更好地应对同业和互联网金融企业的竞争。问题在于在数字化金融时代背景下，银行在客户服务体验、产品需求、客户对银行品牌感知等传统关键竞争能力领域出现了更多的挑战。银行业务决策和业务流程仍比较复杂和冗长，对客户的可视性和体验差，客户普遍希望能够得到更高效、快速的金融服务；银行产品与用户的生活场景结合不够紧密，难以满足客户个性化、差异化的需求；产品服务同质化，客户对银行品牌已经没有太强的依赖性和忠诚度。

## 运营将成为构建未来银行竞争优势的关键领域

银行领导层已经认识到运营将成为银行构建自身竞争优势，实现银行战略落地的关键领域之一，所有银行产品和服务都需要通过银行运营管理体系才能转化为现实的服务，数字化卓越运营体系将成为构建银行的核心竞争力的重要支柱，从集约化、集中化的运营模式来实现银行整体成本的节省，帮助柜员减负，支持网点营销转型和客户的线上化迁移，到通过数字化运营、智慧化运营来提升客户体验、改善流程效率、实现业务赋能、提升渠道协同、支持未来开放银行和生态银行的战略转型，这都离不开银行建立更高水平的数字化运营体系来实现。如何规划和建立面向数字化时代的银行运营体系、关键举措和路线图计划成为了银行领导层关注的重点。





## 如何构建银行未来的数字化运营体系

我们认为银行在设计面向未来的数字化运营体系时候，至少需要包括以下几个方面：

### 1. 数字化运营体系顶层设计

在面向数字化金融时代的银行运营体系的顶层设计中，银行领导需要思考如何突破现有运营板块的定位局限，借鉴BAT公司的运营模式优点，实现组织职责创新，打破传统银行部门之间的隔阂，优化运营与业务条线的融合，增强运营团队的数字化创新能力，提升运营对产品创新、渠道协同、客户运营业务赋能和客户体验的支撑。

### 2. 数字化运营体系组织架构和职能

重新梳理适合自身特点的大运营组织体系的范围以及与其他业务条线前台以及科技等后台职能部门的边界以及协同点，以期更好地实现业务协同、渠道整合和资源共享，从基础运营、品质运营、业务运营和运营风控等领域对现有运营板块的职能进行新增、调整、集中、合并和优化。同时，注重运营板块的数字化能力培养，打造银行运营的“数字化英雄”。

### 3. 线上线下一体化多渠道协同

银行业务受理、业务办理、业务交付等环节在发生变化，银行的运营模式从传统的柜面、线上自助、厅堂自助等单一渠道作业模式，正在变为线上+线下协同、厅堂+自助+集中共享、线上+集中共享+邮寄、线上+远程银行等一系列多渠道模式，如何设计和优化未来同时覆盖多个渠道的线上线下一体化的业务流程，覆盖业务受理、业务办理、业务交付多种形式将是数字化运营体系的重要着力点。

在渠道多样化方面，我们注意到在银行数字化转型和疫情的背景下，银行纷纷加快了运营板块的客服呼叫中心向远程银行转型的步伐，通过数字化技术赋能远程银行，塑造全天候、全渠道客户服务的价值理念。在充分发挥远程银行渠道优势服务客户的基础上，远程银行正不断通过科技赋能、能力提升等手段来提高自身的价值，从“客户服务”转型“客户经营”，成为银行核心竞争力的重要组成部分，我们相信远程银行是继直销银行、互联网银行后的又一数字化银行的全新运营模式，体现了疫情下中国银行业客户服务和运营模式的发展新思路，具有全时全域全场景的优势，是推动实现银行“无接触式金融服务”的重要举措。

#### 4. 实现卓越体验的客户旅程

随着市场竞争的加剧，客户行为演变以及金融科技的发展，以客户为中心，持续改善客户旅程体验已经成为银行管理层重点关注的战略性目标。不同于以往的流程梳理，以端到端客户旅程为视角，以数据分析作为手段，将客户体验作为出发点和落脚点成为银行进行流程改善的新方法，管理层的目标是让经营精细化贯彻至客户旅程周期的各个环节，让客户体验提升成为银行突破传统增长模式，提升客户价值的重要手段，运营板块是全行天然的多个渠道客户体验协同者，我们认为在银行运营板块提升客户服务和客户体验旅程工作可以有四大举措：搭建客户体验旅程；搭建客户体验指标监控评估体系；建立客户体验旅程敏捷工作机制；客户体验管理闭环机制。

#### 5. 厅堂一体化

在数字化运营体系下，我们建议从服务营销一体化提升产能、人员一体化促进厅堂人员联动、机具智能化提升交易处理自主化与离柜化、流程一站式服务、绩效一体化提升产品营销协同等方面对厅堂一体化进行体系化的设计和规划。

#### 6. 从运营集中到能力共享的运营共享模式

多元化的建设思路将是未来银行数字化共享运营发挥价值的方向，主要体现在渠道支持多元化、集中范围多元化、作业模式多元化、业务流程多元化、用工多元化等，在数字化运营体系中的运营共享模式建立中，建设共享原子能力是关键基础，银行需要对全部上收业务环节进行梳理，将前后台分离后的业务环节进行高度提炼，以组件化方式设计标准业务流程，建立面向数字化服务交付模式，敏捷灵活快速搭建的运营共享原子流程库，将流程和基础运营能力升级为标准化共享服务能力，敏捷地支持银行丰富的业务场景。

#### 7. 面向银行生态圈战略的运营中台

支撑未来生态银行、开放银行的搭建，运营服务的中台化成为一个必由之路，从场景的分析，共性分析，领域建模，能力中心和微服务能力的界定和识别，到面向流程和业务解决方案的服务编排，运营中台的微服务需要向外对接渠道、生态场景，内部对接数据中台、产品中台等其他领域。

#### 8. 运营数据分析赋能银行管理

从全行全局视角、运营资源布局视角、监测支持视角、分析应用视角，基于运营数据集建立运营动态感知地图，包含服务管理、网点管理、机具管理、人员管理、交易管理、风险管理、运营体检等主题，以及未来基于数据分析的网点业务预测、网点运营风险模型，运营资源的动态配置等管理诉求。

#### 9. 数字化运营风险闭环化

在数字化运营模式下，银行的运营风险已经发生了变化，在运营板块，通过对分散在业务条线的运营职能进行统一协同，在作业控制、监督检查、检查辅导、账务核对等多个方面改变运营风险控制模式，构建运营风险管理蓝图，实现全方位、全过程控制，涵盖多渠道各类交易，风险控制更加及时、智能、精准，实现运营风险管理统筹化、规范化管理，提升运营风险防范能力。

#### 10. 数字化技术在运营板块的应用场景

规划未来在银行的运营板块的数字化应用场景，包括用户体验、产品研发、风险控制、合规审查、业务运营、管理与科技等领域。

基于前沿的行业观察、专业的服务能力、与主管机构和行业协会良好的沟通、并结合数字化和金融科技应用能力，毕马威金融行业运营管理咨询团队协助银行从金融机构运营战略和运营模式、运营组织架构及职责、客户体验旅程优化，网点运营转型及运营数字化等领域量身定制从战略到落地的金融业数字化运营战略转型方案。



本文作者



李建维  
金融业运营管理咨询服务合伙人  
毕马威中国



# 2.2 交易银行转型之路——整合、创新与协同

交易银行具有“轻资本、高流转、高黏性、弱周期、低风险”等特点。发展交易银行是国内银行近5-10年探索公司银行业务转型的重要方向之一，方兴未艾。

## 交易银行转型的四大驱动力

商业银行公司银行业务在新的历史条件下遇到了诸多发展瓶颈，外部经营环境变化、客户需求升级、同业竞争加剧以及银行自身业务结构调整的要求等因素，都驱使银行寻找新的业务突破口。

### 驱动力一：外部经营环境变化

- 利率市场化快速推进，使得银行针对优质企业客户的议价能力下降
- 直接投融资渠道、第三方平台分流银行稳定的传统信贷、存款和支付结算业务
- 监管对银行资本充足率和流动性要求日益提升，银行风险资本成为稀缺资源
- 技术进步和数字化影响加深，银行面临新的商业模式转型

### 驱动力二：客户需求升级

- 企业流动性管理、沉淀资金管理与服务的需求
- 企业跨境支付结算、投融资需求
- 电子化的交易数据作为企业征信的依据
- 随着各类银行和非银行金融机构的兴起，客户有更多的金融业务提供方可以选择，满足其综合化的金融解决方案需求

### 驱动力三：同业竞争加剧

- 银行间竞争加剧，优质客户资源争夺白热化，例如空间受到挤压
- 国际领先银行在交易银行领域具有先发优势，牢牢把握大量优质大型跨国公司业务
- 国有大行和股份制银行已经逐步建立了交易银行产品和业务能力，对中小银行形成挤压

### 驱动力四：银行自身业务结构调整的要求

- 经济新常态下业绩增长缓慢、风险上升，亟需拓展低资本低风险业务
- 价格竞争压力下，对公司银行业务拓展、产品研发及客户维护方面的投入产出提出了更高要求，需要寻找综合效率更高的业务模式
- 拓展中收业务来源

## 交易银行转型的三大挑战

商业银行传统公司银行业务向交易银行转型是一项系统工程，绝非易事，银行传统的业务模式、组织架构、产品和风险管理技术、信息系统支持等方面都将遇到挑战。

### 挑战一：缺少专业的行业解决方案和整合营销策略

大部分商业银行都已经具备了交易银行项下较为完整的产品目录，也有部分开始创建针对行业或产业链的解决方案，但是多数行业解决方案仍然不够完整、专业性不足，尤其欠缺针对客户需求的定制化能力。在业务拓展时，仍然以单一产品或简单组合产品的销售为主，缺乏从客户综合需求调研、定制化解决方案规划和设计的能力和机制。

### 挑战二：产品、技术和业务模式仍停留在传统方式

不少银行在交易银行产品管理上仍然是按照传统银行的方式，包括在流程、风险管理、系统等方面。落后的业务模式不仅仅经营效率损失，更重要的是在客户服务质量、风险控制效果上受到影响。

### 挑战三：很难打破“部门制银行”管理思维的惯性

为快速推进交易银行业务的发展，国内银行纷纷组建了交易银行或相关的部门。例如在公司业务板块下的贸易融资部和现金管理部，也有一些银行成立了专门的交易银行部。但在实际的运作中，如何协同这些部门之间以及与公司业务板块的其他部门的工作，均不同程度的存在着问题。另外，由于交易银行风险管理方式的特殊要求，中后台对业务的发展支持力度普遍不够；而一步到位采用完全内嵌式风险管理方式的银行，又会存在风险失控的潜在风险。

### 交易银行转型的三大关键成功要素

交易银行业务模式的转型关键在于以客户为中心的综合性专业化解决方案的提供，而不仅仅是单一或数个产品的销售

随着行业和技术的发展，新兴技术在交易银行得到了大量的应用，在流程、风险管理、信息技术方面的创新也层出不穷



要实现整合的方案，需要不同产品部门、不同经营机构和前中后台的协同

毕马威认为，交易银行业务转型成功需要具备如下三个要素。

#### 关键成功要素一：以客户为中心整合解决方案

交易银行是公司银行业务压舱石和数字化转型主战场，并非某项业务的改良延伸或某几项业务的简单叠加，而是“以客户为中心，回归金融服务实体本源”经营理念的重塑和公司金融产品服务供给形式的全面转型。其关键是如何挖掘和把握客户的综合需求、如何协同各方设计整合多个产品和服务的解决方案、如何高质量的交付。

#### 关键成功要素二：创新产品、技术和商业模式

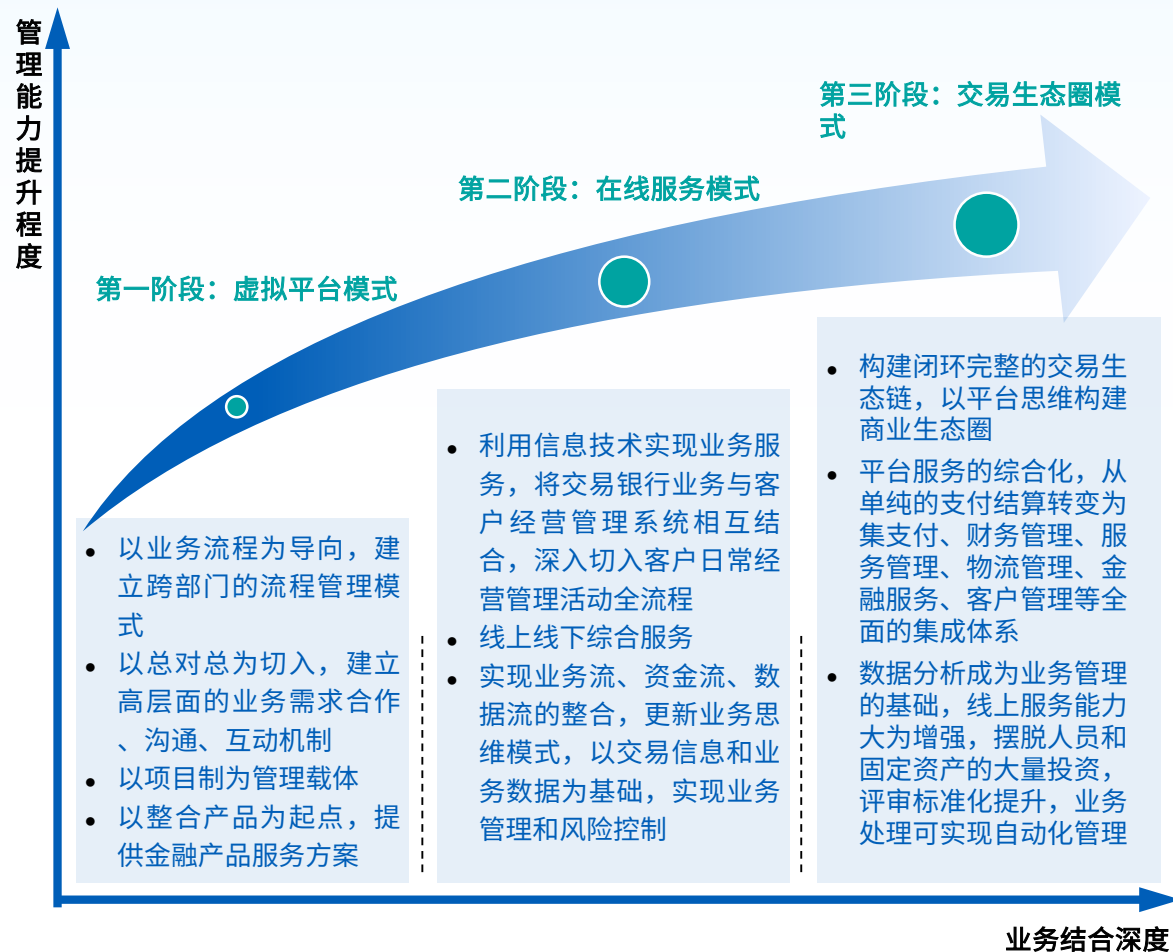
交易银行模式的形成与发展，离不开强大的产品供给和金融科技能力作为支撑。需要从流程、风险管理、系统等方面对传统模式进行创新。例如，开展供应链金融就需要风险管理的理念要发生重大的变化，从关注于第一第二还款来源，转变为关注供应链金融业务闭合化、收入自偿化、管理垂直化、交易信息化和风险结构化上来。另外，结合iABCD (IoT、AI、区块链、云计算、大数据) 的创新进行创新是交易银行发展的必然趋势。

#### 关键成功要素三：打造协同型组织和文化

只有当组织内不同专业的人员怀抱相同的业务理念和目标，才可能在共同服务过程中做出妥协和调整，才可能建立统一的客户中心服务理念。开展交易银行业务，应考虑从总分行、业务部门之间、前中后台等3个维度进行职能分工、管理机制的清晰定义。通过组织架构调整、绩效考核标准设定等多种机制保障，以及信息系统的建设，协同推进交易银行战略转型落地。



## 交易银行转型的三大发展阶段



毕马威认为在交易银行转型的过程中，依据对业务应用程度看，存在三个主要发展阶段：虚拟平台模式、在线服务模式、交易生态圈模式。这三类模式并非“非此即彼”的关系，而是随着内外部因素的成熟而不断丰富每一种模式的内涵、不断深化每一种模式内在的发展程度，并有机结合。

### 阶段一：虚拟平台模式

交易银行是公司银行业务压舱石和数字化转型主战场，并非某项业务的改良延伸或某几项业务的简单叠加，而是“以客户为中心，回归金融服务实体本源”经营理念的重塑和公司金融产品服务供给形式的全面转型。其关键是如何挖掘和把握客户的综合需求、如何协同各方设计整合多个产品和服务的解决方案、如何高质量的交付。

### 阶段二：在线服务模式

在线服务模式，商业银行可以利用新型的信息技术不断提升本行对客户的业务信息化处理水平，通过直接对接、整合、改造、升级企业ERP、财务管理系统、产销管理平台、采购管理平台、生产管理平台、人力资源管理平台，实现银行业务系统与客户核心管理系统的深入连接，帮助客户实现不同账户之间的无缝金融服务。新的服务模式紧紧倚赖并获得大量客户经营管理的数据，不仅涵盖企业供销数据、生产经营数据、投融资需求，还包括内部管理数据、员工薪酬福利计划、员工个人业务等全面信息。这不仅为银行提供诸如财务管理、流动性管理、风险管理的价值延伸服务，更为银行本身开展新兴的风险管理创新提供了更多有价值的判断依据。

### 阶段三：交易生态圈模式

互联网及其他新兴技术的涌现，极大的推动了金融业务形态的发展和变化，商业银行应该抓住这一发展的巨大机遇。当越来越多的行为可以被识别、观察、记录和分析的时候，将可以积累起巨大的数据财富。通过将那些散落在各处的数据信息，整理清洗、交叉验证、关联映射，统计分析，将为我们提供准确的营销和风险控制决策依据，极具想象空间。交易银行的第三个发展模式，应着眼于利用先进的互联网和移动互联网技术，实现账户和交易信息的管理。其业务形态包含互联网生态圈建设和利用大数据构建分析型先进技术银行两个方向。互联网生态圈将企业、个人和银行之间利用互联网技术，实现交易生态系统相对封闭，账户和信息获取真实简易，直接有效的解决了金融业务中的信息平衡和风险控制的问题，同时还将支付、财务管理、服务管理、物流管理、金融服务、客户管理等服务的集合成为线上高效的整合服务方案。分析型先进技术银行，则将视角扩大到社会生产生活的方方面面，用更为宏大的视角、更强大的数据收集能力、更先进数据分析技术，全面覆盖交易的各种场景，将企业分布于各处的信息数据进行抓取收集、整理和分析，一方面为客户提供宽泛的各类线上账户服务功能，一方面利用大数据技术进一步精准的对客户进行风险控制。

### 本文作者



支宝才  
金融业战略咨询服务合伙人  
毕马威中国

## 2.3 区域性银行零售业务转型的六大建议

近年来，区域性银行面临的外部监管环境日趋严苛，对于回归本源提出了更高的要求。零售银行业务是区域性银行在新的竞争环境下，最重要的负债增长引擎和主要的利润来源，其重要性得到了进一步提升。

零售银行业务发展的机遇与挑战并存：

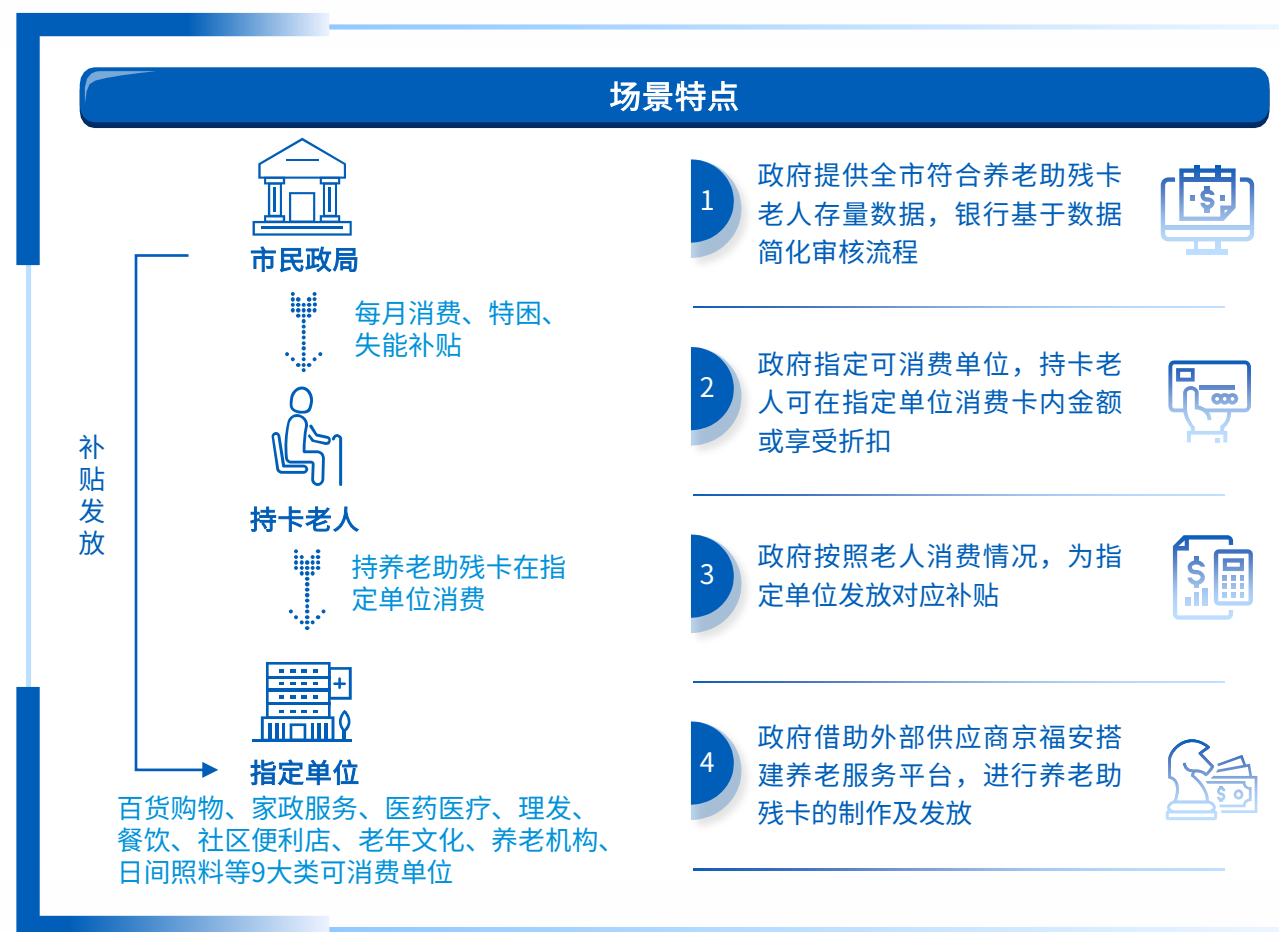
	机遇	挑战
“六稳六保”和人口老龄化	√	
乡村振兴及新型城镇化建设	√	
政府营商环境规范及电子政务的发展	√	
互联网金融监管新规	√	√
高息存款类产品被要求整改		√
资管业务竞争加剧，且面临整改压力		√
金融科技在零售银行的应用日趋成熟	√	√

区域性银行需要加大零售转型的力度。我们结合近期成功帮助多家银行开展零售业务转型咨询服务的经验，提出如下六个方面的建议供区域性银行参考。

### 建议一：积极构建零售“新场景”，打造特色生态

场景对于零售银行批量获客以及提升客户黏性的重要性不言而喻，银行在场景搭建上的探索也从未停止。对区域性银行而言，场景建设的投入有限、和外部第三方大规模的流量互换实现难度较大，零售场景构建不应是简单的围绕客户的衣食住行游购娱寻找生态合作伙伴，更需要结合自身的零售客群特征、政务客户和公司客户基础，整合内部资源，打造场景生态的特色。

【案例】某农商行结合自身老年客群基础好、政府方有资源等特征，与民政局合作推出“养老助残卡”，帮助民政局进行养老补贴精准发放，建立银政关系的同时，拓展长者账户。



### 建议二：加大对零售业务的线上化和智能化投入

在后疫情时代，客户对银行业务线上化的接受程度大幅提升，对银行的数字化体验提出了更高的要求。“数字化”成为零售银行的突破口，并能通过业务线上化和智能化显著降低成本收入比。

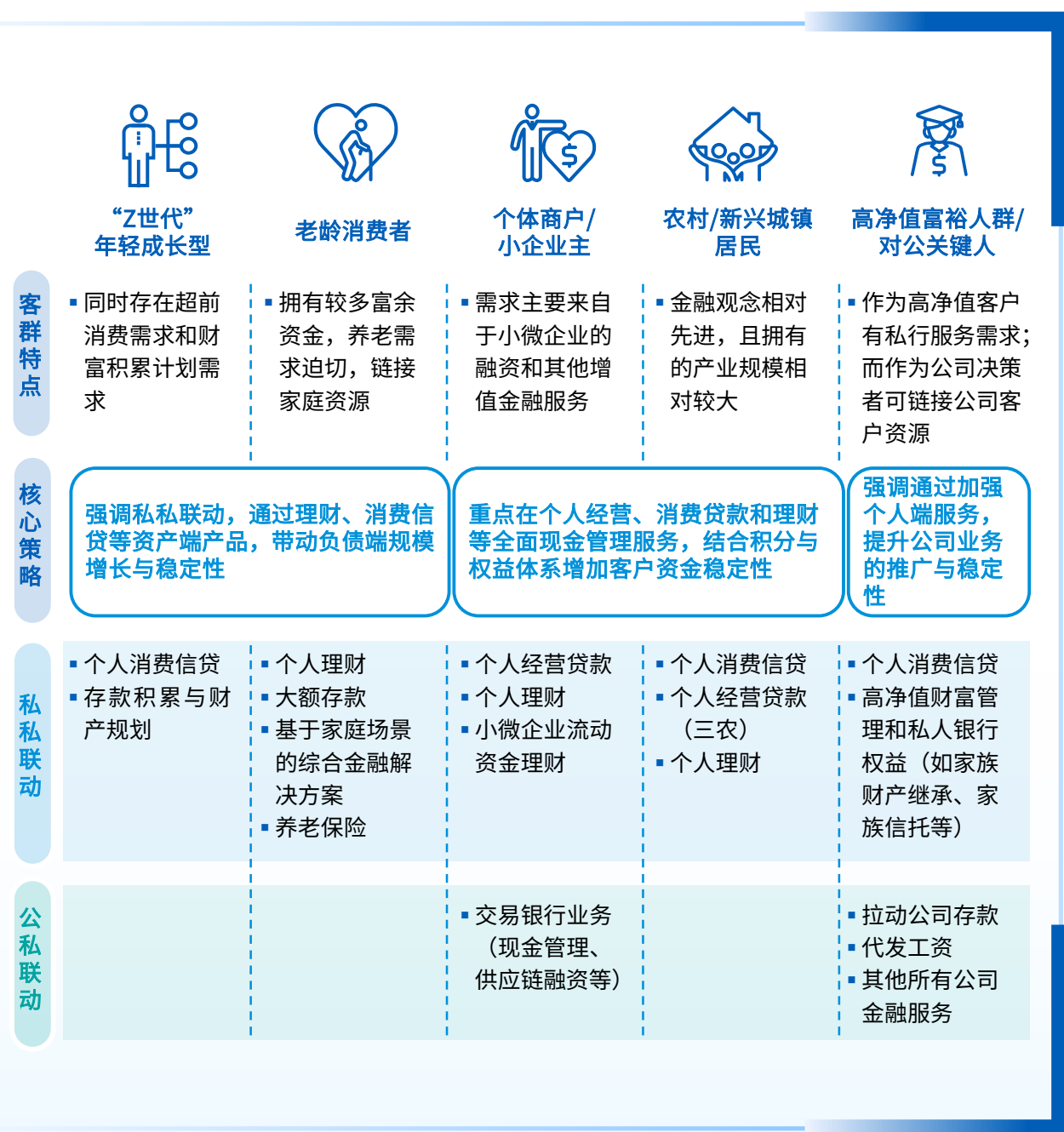
区域性银行纷纷加大在数字化方面的投入。在资产业务端，某城商行的“永续贷”、某民营银行的310模式成为诸多银行模仿的对象；在财富管理端，银行也纷纷试水智能投顾；AI行长、智能陪练等对银行员工赋能的数字化应用也成为新的热点。

### 建议三：围绕客群经营升级业务架构，提升客户的综合服务能力

过去几年，为了应对零售业务多元化发展的要求，区域性银行普遍以“产品”为单元组织零售业务，这种管理架构虽然在短期内对于提升产品专业性和市场响应速度有积极影响，但很难统筹客户“储投贷信”综合金融需求，无法体现以客户为中心。

随着监管要求银行回归本源，打击“伪产品创新”，更多的银行开始反思如何以客户为中心，在组织架构上进行配套调整，加强客群建设和精细化管理水平，以提升对客户的综合经营能力。

【案例】某银行加强私私联动、公私联动，提升客群的综合服务能力。



### 建议四：尽快推进全渠道转型，将线上线下融合作为落地关键

随着线上渠道重要性的提升，区域性银行一直倚重的物理网点在获客、服务、交叉销售上均遭遇瓶颈，开展全渠道转型迫在眉睫。

毕马威认为，区域性银行应重新审视包括网点、移动端（手机银行、微信银行）、电话银行、第三方渠道的定位，加大对移动端、电话银行的投入。与此同时，加快网点向轻型化和智慧化的方向转型。

全渠道转型的难点在于渠道协同，其中线上线下融合的落地是全渠道转型的关键。

### 建议五：将提升优质零售存款规模和占比作为核心战略

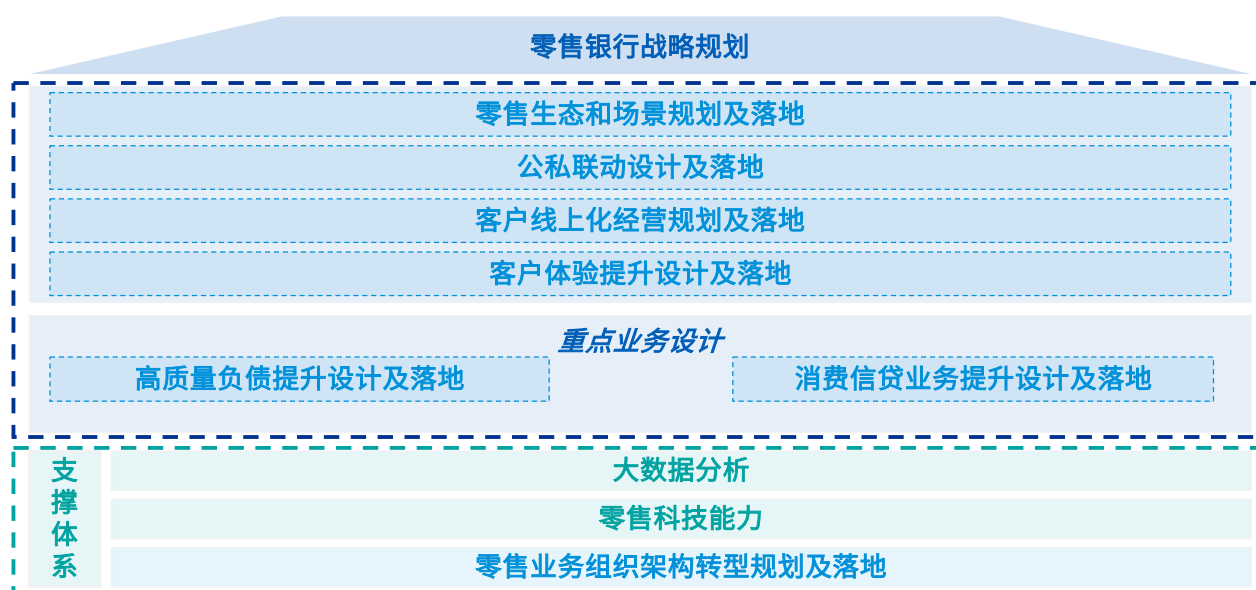
在资产价格下降、大行业务下沉的压力下，区域性银行利差持续收窄，压降负债成本是保持盈利能力的重要（甚至是唯一）手段。我们认为，区域性银行需要高度重视优质存款，并将提高活期存款占比、压降存款付息率作为核心业务战略。

银行可围绕各类客群，梳理活期存款的来源，并基于自身的业务基础和资源禀赋识别突破口和工作重点。拓展县域和下沉农村市场也是获取优质存款的重要抓手。以长沙银行为代表的一系列城商行，都加大对于县域和农村市场的投入。

## 建议六：利用多种手段提升基层营销能力

优秀的基层营销能力同样是发展零售银行业务的基础条件，毕马威建议从人员能力提升、数字化赋能、营销模式升级等多方面提升基层营销能力。如某领先银行通过数字热力图提升网格化营销的有效性，基于APP采集的客户信息、线下商圈公开信息和商户地理位置等信息，进行消费时段、消费地点、消费者特征、商户特征及同业竞争对手分析。某领先银行通过和物业、社区周边商超合作探索社区营销模式。

当下，零售银行在战略规划、零售生态和场景规划、公私联动设计、客户线上化经营规划、客户体验提升设计、重点业务设计（如：高质量负债提升设计、消费信贷业务提升设计）、支撑体系建设（大数据分析、零售科技能力、零售业务组织架构转型规划）等领域都面临转型升级，为此，毕马威金融业咨询团队将持续跟踪业内最新动态与进展，为零售银行提供从战略到落地的全面解决方案，帮助零售银行向未来银行进阶。



## 本文作者



支宝才  
金融业战略咨询服务合伙人  
毕马威中国



洪夙  
金融业战略咨询服务总监  
毕马威中国



## 2.4 数字化转型助力构建 银行新型产品管理

### 背景及观察

随着互联网企业发展崛起，银行业正面临巨大挑战。各家银行均推行数字化转型的战略。业财融合的能力对财务数字化转型至关重要。在此背景下，银行产品作为银行业务与财务管理的桥梁，其管理体系的构建以及三化改革（数字化、自动化、线上化）成为一个必然的发展趋势。

纵观整个行业发展，各家银行产品管理均存在两类痛点：一是没有统一的产品标准，导致产品定义和管理在各行、甚至行内各个业务部门不一致，标准不统一，缺乏企业级的统一产品视角。二是没有统一的产品管理平台，平台的缺失导致银行缺乏用于产品发布、产品互动、产品查询和指导业务的渠道，同时产品基础数据无法被电子化存储。

### 产品管理实践

针对于银行业普遍存在的产品管理痛点，产品管理体系建设工作势在必行。该体系建设工作以产品为抓手，由财务视角向业务视角延伸，用财务的数据体现业务的经营，从根本上打通业财两端，真正意义上实现了业财融合。与此同时，通过建立完整统一的全行产品视图，搭建配套产品管理平台，使产品管理充分融入日常经营分析，自上而下渗透管理层、营销层、运营层。产品管理体系建设工程通过“建体系、搭平台、立机制”三步走以实现数字化转型。

**建体系：**首先是明确产品的定义，对银行现有对外营销产品进行梳理。从渠道、客户和交易等产品属性归集产品，并优化及修正符合行内实际经营的产品分类。目前银行业竞争激烈，各业务部门在不断推陈出新。营销产品的精准统计便于业务部门快速且准确掌握产品现状，在实现产品快速创新的同时又能满足内部管理的需要。

其次是营销产品规模、收益的计量与识别。由于一般营销产品层面很难与核算科目建立起直接的映射关系，往往存在一对一或者一对多的情况，因此该体系引入“基础产品”，即为银行对外经营和服务活动获得利润的最小单元。作为全行最小颗粒的产品，可支持多维度的分析与统计。基础产品以核算科目为基础制定识别规则，可以基于业务属性推导出。根据营销产品的业务性质，其可以由一个基础产品或多个基础产品组成。

最后是明确产品管理的工作流程。其中需厘清当前营销产品的情况，整理出一份营销产品清单。再使用规范化的业务属性和业务处理条件，对各个营销产品的业务特征进行描述。最终建立营销产品和基础产品映射关系，同时与业务部门梳理基础产品的识别规则。该项工作涉及各部门间的频繁沟通，以确认最终的产品颗粒度与数据统计方法。最终产出全行统一产品清单，并进行全行级的宣导，自上而下推广营销产品目录的使用。

**搭平台：**产品管理平台为全行产品信息的基础平台。平台有两大定位：一是统一全行产品目录，构建全行统一的产品目录体系，对营销产品的业务属性进行统一管理，同时对营销产品的新增，修改和删除流程实现系统化、线上化管理；二是建立发布产品识别规则，通过规则建立业务数据与科目的关系，打通原来财务系统与业务系统的断点，真正意义上实现数据可看、可用、可管。

除此之外，优化产品级别的数据质量，在完善产品数据的基础上，增加其他维度的指标构建，最终实现单账户级别的数据查看，并支持单产品、单客户、单条线、单部门的盈利能力分析。

**立机制：**通过在全行范围发布《产品管理办法》，分别从管理流程和职责分工上进行规范。从管理流程出发，在不改变业务部门原产品创新的前提下，规范营销产品上下架流程，实现产品目录统一标准管理。职责分工上，业务部门在上架营销产品时需要保证营销产品信息填写的完整性、准确性和有效性，并申请提交审批。产品管理牵头方需要对上架流程履行监督检查的职责，作为审批链的最后一个关卡，在通过产品上架申请后为产品配置识别规则。最终通过配置的规则产出产品级别的识别结果数据。产品管理牵头方负责牵头产品管理平台的日常维护；协调、追踪、推动、督导各业务部门及相应产品经理处理产品相关风险与问题；根据产品业绩，制定产品经理奖惩措施，有效的推动产品从创设、运营到绩效统计的全生命周期管理。

## 建议

借鉴同业领先实践，结合大数据时代对于传统银行业务数字化转型的需求，搭建产品管理体系需分三个阶段分布实施：



**夯实产品管理基础：**梳理全行营销产品、基础产品清单，并梳理产品通用属性；通过编制产品目录管理制度、建设产品管理平台，对行内各部门进行产品管理体系的宣贯；通过完整的产品视图，统一产品核算、统计的口径；丰富产品数据，为经营分析提供产品视角的分析维度。

**完善业财一体化：**基于全行产品视图，梳理全产品的个性属性，规范营销产品的价格要素（优化收费目录及收费参数），并通过产品管理平台落地产品个性属性的维护；通过改造部分源系统，精细化原有的产品参数；最后通过已有产品参数探讨产品的创新发展。

**构建产品组件化：**梳理产品创新模板，实现产品竞争力创新管理，设计产品创新业务模型，打破原有产品风控、产品线下营销等模式，提升产品创新与管理，实现精准施策。

## 本文作者



刘斌江  
金融业财务管理咨询服务主管合伙人  
毕马威中国



潘家瑜  
金融业财务管理咨询服务总监  
毕马威中国



# 2.5 外资银行在华发展：回顾十五年，抓住新机遇

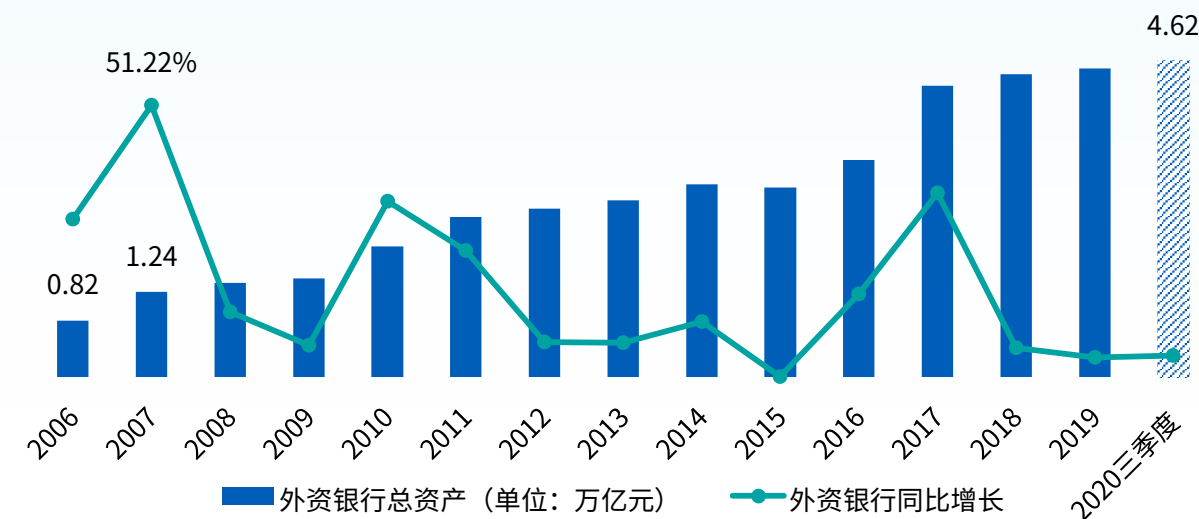
## 一、跌宕起伏十五年——挑战和机遇并存

2006年，原中国银监会修订《中华人民共和国外资银行管理条例》（以下简称《条例》），允许外资银行法人化转制，即外资银行可以申请将分行转制为在中国注册的法人银行，享受“国民待遇”，包括取消非审慎性市场准入限制，可以在华开展中国公民人民币业务，同时实行与中资银行统一的监管标准。《条例》公布伊始，外资银行应声而起，在华加大投入和开启法人化进程，截至2007年末，短短一年间，在华已设立外资法人银行26家，分支机构达125家<sup>13</sup>，同年外资银行总资产同比增长51.22%，达到1.24万亿元（如图1），首度突破万亿大关，占银行业金融机构<sup>14</sup>总资产比重为2.36%（如图2）。

13 《央行报告：2007年在华外资银行资产总额增长47%》，搜狐新闻，2008年3月19日，<http://news.sohu.com/20080319/n255800000.shtml>

14 银行业金融机构：包括政策性银行及国家开发银行、大型商业银行、股份商业银行、城市商业银行、农村商业银行、农村合作银行、城市信用社、农村信用社、新型农村金融机构、邮政储蓄银行、外资银行和非银行金融机构。

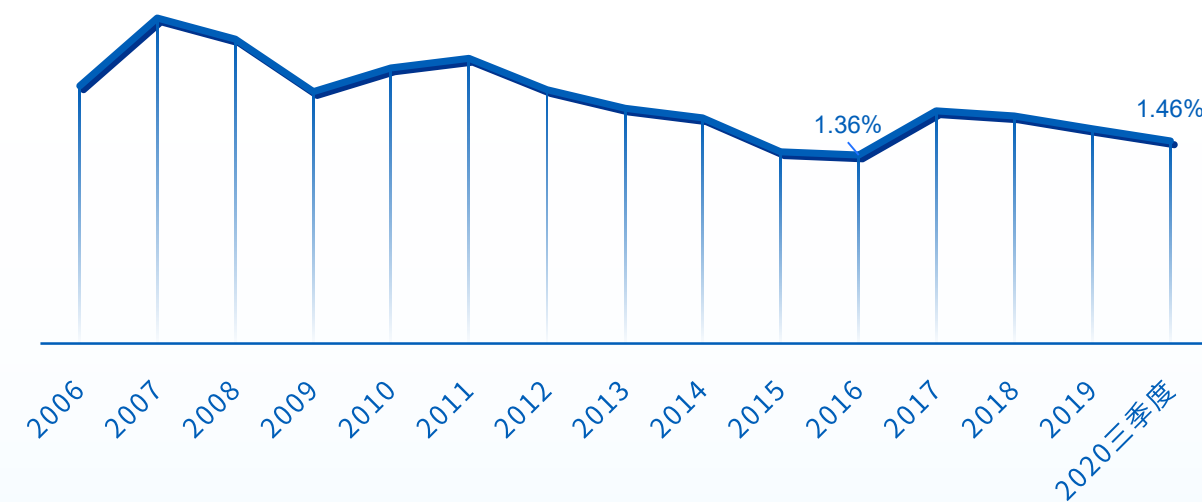
图 1：2006~2020年三季度外资银行总资产及同比增长率



数据来源：Wind，中国人民银行，毕马威分析

但之后，这一发展势头戛然而止。2008年起，外资行的资产比重即开始呈现下降趋势，2016年，外资银行占银行业金融机构总资产比例已降至1.36%，虽然近年来略有提升，但截至2020年三季度末，外资银行占比也仅有1.46%（如图2）。此时，站在法人化转制十五年的时点再看外资银行的发展，这是失落的十五年么？外资银行在华发展前路如何？哪里是机遇和蓝海？值得回望和探讨。

图 2：2006~2020年三季度外资银行总资产占银行业金融机构总资产比重



数据来源：Wind，中国人民银行，中国银行保险监督管理委员会网站，毕马威分析

### 外资银行资产稳健增长，但低于中国银行业金融机构总资产的整体增速。

2006年到2020年三季度，外资银行的总资产从约0.8万亿元人民币增加至近4.6万亿元（如图1），估算年平均增长率为13%。因此单看外资银行，年均两位数的增长速度并不算慢。但是当与中国银行业的大版图相比，2006年到2020年，中国银行业金融机构总资产的年平均增长率达到15%。因此外资银行的份额变小，更在于过去十五年中资银行迅猛发展，外资银行对比之下显得落后。

**2008年成为转折点，外资银行母行扩张受限，缓慢恢复。**当回看外资银行资产占比由增转降的时间，为什么是2008年？2008年正是美国次贷危机蔓延成全球性金融危机的重要时点，越来越多的欧美银行深陷泥潭，政府接管、注资的消息不断传来，此后的十年甚至更长时间内，众多big name因金融危机暴露出来的问题而遭受监管重罚，限制海外扩张。在华外资银行一头在外，一头在内，必然受到海外母行支持力度的影响，在母行缓慢恢复的同时，在华投入有限，发展战略也十分谨慎。目前危机已逾十年，母行逐渐恢复强劲的资本实力和盈利能力，在华外资银行能够重拾坚实的后盾和扩张的本钱。

**监管逐渐松绑，2019年多项法规修订。**虽然在过去15年间，2014年《条例》进行过修订，包括缩短人民币业务申请等待期，取消设立分行的代表处前置性条件等开放性措施，但是力度有限，影响面小。2018—2019年是中国银行业进一步扩大对外开放的重要时点，银保监会先后推出34条开放措施，涉及的法规修订均已完成，《条例》及配套的《实施细则》在2019年底发布，其中一些开放举措可称之为大胆突破，包括放开外资银行同时设立法人和外国银行分行的限制、放宽外国银行在华设立营业性机构的条件限制，取消外资银行开办人民币业务的审批等。更为宽松的监管环境，意味着对外资银行更为友好的发展环境，这是新一轮开放带来的机遇。

## 二、夹缝中求发展

### ——寻求适合中国市场的经营模式和发展战略

外资银行作为中国金融市场的“外来客”，必然在一些方面存在水土不服，这需要市场的磨合以及时间的积淀。在监管沟通方面，出于文化背景的差异，外资行特别是欧美银行有时难以理解一些政策背后的监管意图，在缺乏监管沟通的同时，也未能把本地监管要求传达给母行，导致或茫然踩红线，或错过新业务政策窗口期的重要发展机遇；在业务开展方面，外资银行重视轻资产业务，但中国一些业务试点或业务门槛经常以资产或资本规模为限，导致有优势的外资银行被挡在门外无法参与，此外母行对中国市场态度谨慎，也使得其在业务拓展时畏手畏脚；在专业团队方面，外资银行需要的是复合型的人才，即既能适应外资行的文化，又能深刻理解中国市场和业务实践，实际上这类人才难觅，有时只能跛足前行。这些水土不服确实是制约外资银行发展的挑战，但也要理解这是两种文化碰撞过程中的必然阶段，唯有正视挑战，才能去除掣肘。

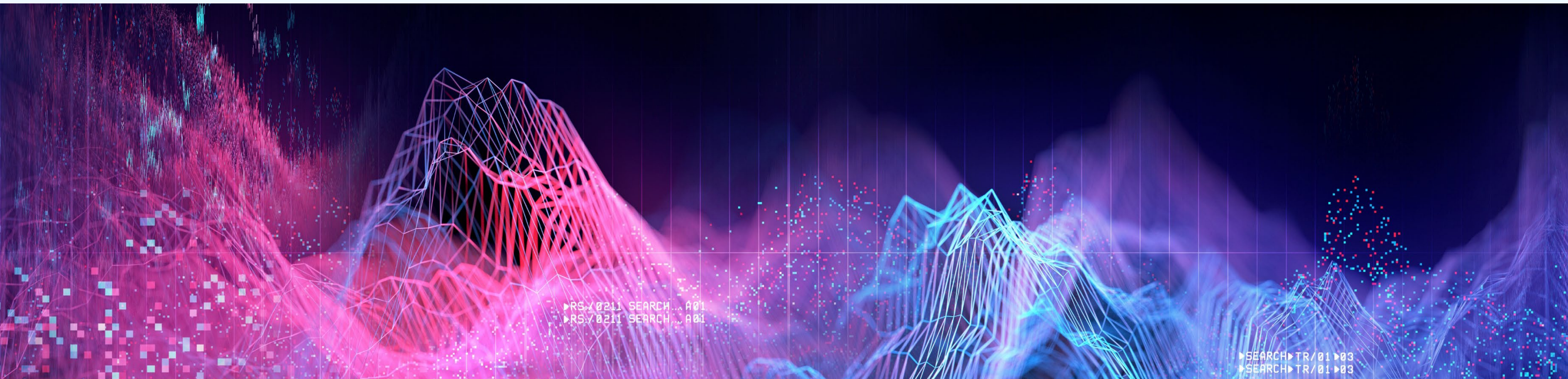
在经营战略方面，过去十五年中，不少外资银行受制于对中国市场的不了解，在业务选择方面发生过摇摆，如法人化伊始，外资银行将目光投向了拥有庞大潜在客户群体的零售银行业务，但是受制于经营理念、网点有限等因素，客户基数和盈利一直不佳，从2013年起外资银行开始逐步关闭在华零售网点，退出个人业务，如德意志银行、澳新银行，以及近期官宣的花旗银行。而在批发业务领域，外资银行有着中资银行不可替代的跨境优势和专业优势，如何在与中资银行的竞争中发挥这些优势，仍是一些外资银行在苦苦摸索的难题。

**在跨境业务领域，**外资银行天然与其母行合作紧密，无论是为从事跨境业务的中外企业提供汇率、利率风险管理产品和服务，还是支撑规模不断扩大的中外双向资本流动，外资银行庞大的海外网络都是中资银行无法比拟的。以上海外资法人银行为例，仅2021年一季度，就通过与集团的境内外协作服务中资企业2261个，业务笔数达33万笔，跨境授信额度合计6,217亿元人民币<sup>15</sup>，这些业务不会全部簿记在本地，也是外资银行在华发展中被“严重低估”的部分。而且在监管领域，也鼓励、支持外资银行的这一特色，并给予“超国民待遇”，包括2019年《条例》配套的《实施细则》中，首次将允许外资银行与母行集团开展境外协作写入法规，特别是还可跨业到证券领域，包括“为客户在境外发债、上市、并购、融资等活动提供综合金融服务”；2021年5月，银保监会豁免外资银行的大额风险暴露监管比例，因此政府对于外资银行跨境业务的监管容忍度是很高的。

**在专业优势领域，**一些外资银行的母行在一些业务领域具有传统优势，这些专业优势也可移植到中国上来，而且也取得了不错的成绩。例如花旗银行的交易银行业务，包括供应链金融、结算、跨境资金池管理等，特别是与跨境业务相结合的跨境资金池，于2014年首度在华推出后，一直是市场上争相模仿的对象，但至今中资银行也难以复制和超越。此外，在外资银行擅长的衍生品领域，欧美外资大行得益于外汇产品方面的风险承受能力和定价水平，一直是金融市场外汇衍生品的主要参与者和中资银行对手方，部分银行的衍生品规模达到表内总资产的数十倍，这也是外资银行在华发展又一个被低估和忽视的部分。当然，如何把母行或集团的业务优势成功复制到在华营业机构上，需要对本地市场、监管法规的充分理解和对产品的本地化改良。

**在零售业务领域，**在中国，国有大行有数量众多的物理网点，以及股份制银行、当地城商行的本地属性，客户粘性极强，其整体地位难以撼动，因此外资银行发展零售业务确实面临制约。但是在零售的一个细分领域却有不同的声音。近年来，随着中国高净值客群的崛起，外资银行把目光投向了私人银行和财富管理领域。一方面，外资行在财富管理的产品设计、管理上有优势，而且对于高净值客群，外资银行也有其跨境服务和品牌效应的优势；另一方面，近年来欧美股票市场重回上升势头，一些外资行的QDII产品在2020年市值将近翻番，国内重提全球配置的投资理念，都有助于外资银行在这一领域攻城略地。

15 《上海辖内外资法人银行高质量、宽领域、纵深化服务中资企业全球展业金融需求》，上海市人民政府，2021年5月25日，<https://www.shanghai.gov.cn/nw31406/20210528/a1b94d7dc8e14587b38ea941951039eb.html>



### 三、数字化时代外资银行的应对

在中国数字金融、移动金融发展迅猛的当下，在与互联网相关的金融产品和服务创新上，外资银行明显落后于中资竞争对手。这一方面是因为部分外资银行的核心系统受制于母行的科技开发；另一方面则是由于其他国家的数字银行、移动互联发展水平不及中国，以至于母行的决策者不能理解中国发生的这些创新，并积极加以应对。如何去扭转这一局面，对外资银行会是一个新的挑战，也是决定其未来能否进入中国银行业主流的一个关键所在。

**利用数字技术改进业务流程。**把最新的技术吸收到原有的业务流程中来，提升工具效率、易用性和精确度；另一方面，数字化银行旨在形成一整套精细化的技术工具体系，通过不断改进流程，用最少的投入做最有效的流程。一些外资银行由于系统建设的落后，很多授权、簿记的操作仍用手工进行，这就给操作风险的发生形成了温床，2020年一家外国银行分行被罚过千万，即源于员工违规操作套取客户资金的行为。

**数字化改善银行数据治理。**相比于其他企业，银行依靠数据分析客户，构成其重要的竞争力；同时银行数据安全监管逐年趋严，特别是外资银行在数据存储、数据跨境等方面受到严格限制。因此利用数字化改善数据治理，一方面提升数据采集和汇总的效率，节省人力，提升数据自动化水平，另一方面加强大数据分析，精确定位目标客户和描摹风险路径。

**移动互联重构银行客户服务模式。**中国移动互联的迅速发展，不断推升中国客户对便捷性的要求，特别是本次新冠疫情发生后，人们应对病毒常用的措施

之一就是足不出户、物理空间相互隔离，便捷的为客户非接触式办理业务成为商业银行的“必备技能”。外资银行如何迎头赶上，通过界面友好的手机提供银行业务、支付及投资服务，或与新兴互联网科技公司合作弯道超车，是未来抓住发展机遇的必由之路。

作为外资银行在中国跌宕起伏、摸索前行十五年的见证者，我们希望外资银行能够抓住中国政府新一轮对外开放、跨境资本流动规模扩大、居民金融服务需求增长的重要机遇，发挥自身优势，摸索出符合自身文化、又适应中国市场的经营之道。而且我们相信，一个健康的、包容的金融市场，需要外资银行的充分参与，搭建起沟通内外的桥梁，唯有相辅相成，才能推动中国金融市场更加完善和健全。



#### 本文作者



郑昊  
金融业信息科技咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



吴钟鸣  
金融服务业合伙人  
毕马威中国

## 2.6 大湾区政策对商业 银行机遇的探讨

2019年2月，中共中央、国务院发布了纲领性的《粤港澳大湾区发展纲要》。2020年5月14日，中国人民银行、银保监会、证监会、外汇局联合发布《关于金融支持粤港澳大湾区建设的意见》（简称“《意见》”），从促进粤港澳大湾区跨境贸易和投融资便利化、扩大金融业对外开放、促进金融市场和金融基础设施互联互通、提升粤港澳大湾区金融服务创新水平、切实防范跨境金融风险等五个方面提出了30条具体措施。

《意见》将直接促进粤港澳大湾区金融服务业的发展，进而带动全国的经济发展与对外开放，对于疫情后的经济无疑是一针强心剂。商业银行作为金融服务业发展的基石，也是粤港澳大湾区在融合发展过程中的重要一环，肩负着打通三地经济血脉、为粤港澳大湾区长期发展提供持续稳定资金支持的重任。

虽然粤港澳大湾区战略的推进和金融支持政策的出台为区域内商业银行带来诸多裨益，但真正实施起来也不容易。一个国家、两种政治制度、三个关税区，还有三种流通货币和迥异的法律体系，形成了粤港澳大湾区的独特格局。如何对粤港澳大湾区内的资源进行整合，从而进一步打破流通壁垒、监管壁垒和人才壁垒，也是粤港澳大湾区发展所面临的挑战。

本文将围绕粤港澳大湾区的发展重点，从“跨境理财通”业务、扩大合作与开放、金融科技发展三个方面，探讨在《意见》等金融支持政策下区域内市场的特有需求及投资机遇，助力商业银行客户把握粤港澳大湾区的发展契机。

### “跨境理财通”业务

继2020年6月29日中国人民银行、香港金融管理局和澳门金融管理局联合发布了开展粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点框架内容后，时隔近一年，市场终于盼到了内地及香港两地对于“跨境理财通”监管规定的细化。2021年5月，中国人民银行、中国银行保险监督管理委员会、中国证券监督管理委员会联合发布《粤港澳大湾区“跨境理财通”业务试点实施细则（征求意见稿）》。实施细则的修订的重点集中在“符合资格银行范围”、“客户开户安排”、“符合资格银行产品”以及“客户沟通”等四个方面。

上述征求意见稿发布之后，包括银行、金融科技公司在内的市场参与者正迅速响应并积极进行市场布局。工商银行、农业银行上海分行、恒生银行等多家银行已启动“跨境理财通”的系统搭建、产品设计、风险防控等业务筹备工作，力争“跨境理财通”业务实施之后，客户即可通过柜台和电子渠道购买或赎回跨境理财产品；而渣打银行则率先试水发行代客境外理财，推出首只聚焦粤港澳大湾区发展主题的全球基金产品。

我们认为，“跨境理财通”必将在（1）促进居民个人投资理财便利化多样化；（2）增加三地金融市场的整体流动性；（3）深化粤港澳大湾区的金融开放；（4）推动人民币国际化，强化香港全球离岸人民币业务枢纽地位和国际资产管理中心功能等四个方面发挥重要作用。未来将会有越来越多的粤港澳大湾区商业银行推出相关的金融服务产品，使得香港与内地居民和机构的跨境投资的空间将进一步扩大，两地居民投资对方金融产品的渠道将稳步拓宽。同时，大湾区内银行可能会在港澳地区增加对私人银行及财富管理行业的投资，而港资银行及国际银行的相关业务部门亦将进一步寻求进入大湾区市场的路径。

### 扩大合作与开放

近年来，越来越多商业银行将粤港澳大湾区列为策略重点的核心区域，进一步融合粤港澳三地的服务优势，把握粤港澳大湾区不断加速的市场开放和经济发展机遇，满足客户的银行服务需要。

例如，2020年7月，渣打银行宣布在广州市天河区设立渣打银行大湾区中心，总投资额为4000万美元，将支持大湾区内个人及企业银行业务营运，推动创新金融技术开发及应用以及加强渣打银行在粤港澳大湾区内的跨境银行业务。2021年2月汇丰银行成立粤港澳大湾区业务部，通过跨业务协调内部资源、跨地区整合市场优势等努力，捕捉粤港澳大湾区创新政策驱动的市场增长潜力。2021年3月，摩根大通同意支付4.1亿美元购买招商银行财富子公司10%的股份，这标志着中国银行首次向外国战略投资者开放其财富管理子公司。2021年4月，星展银行获得新加坡金融管理局和中国银行保险监督管理委员会深圳监管局批准，拟以人民币52.86亿元认购深圳农村商业银行13%的股份，加速星展银行在大湾区的战略布局。

我们认为，扩大合作与开放将加速粤港澳大湾区金融创新的进程。一方面，粤港澳大湾区金融机构可以获得境外金融机构的先进经验，另一方面，外资的投入也可以受惠于粤港澳大湾区乃至中国庞大的客户基础。粤港澳大湾区金融支持政策的接连出台正推动区域内经济融合的不断加速，粤港澳三地银行应积极寻求金融机构间的战略合作，将广东省内商业银行的广泛客户资源及密集的网络和先进的港澳跨境金融服务产品相结合，通过最大化双方的优势，达到互惠共赢。

## 金融科技发展

金融科技强调了粤港澳大湾区发展的科技驱动因素，《意见》促进大湾区大力发展金融科技。以深圳为首的金融科技创新中心具有强劲的实力，在人工智能、大数据、云计算等领域拥有领先技术水平，而跨境金融业务的可预见增长也对金融科技的应用提出了切实的需求。粤港澳大湾区庞大的内部市场规模、多元的应用场景、强劲的科技实力，富足的创新土壤等都为金融科技的加速发展提供绝佳的成长基础，因此，港澳地区的国际商业银行正在逐步加大对粤港澳大湾区内金融科技公司的战略投资或者寻求合适的合作伙伴。2020年1月，渣打银行战略投资中国本土供应链金融平台——联易融数字科技集团有限公司，借助区块链技术进一步升级供应链金融服务，助力企业的生态圈管理。2021年4月，联易融在香港联交所主板挂牌上市。

与此同时，内地多家银行已经在金融科技领域取得了一定成绩。比如，招商银行致力打造金融科技银行，主要围绕数字化获客和数字化经营作为实施战略，以招商银行App和掌上生活App作为数字化获客平台，并辅以智能客服、智能风控、智能投顾等工具助力数字化经营。广发银行则通过研发慧注册、慧收款、慧招标、慧记账等智慧系列产品，实现了金融服务和互联网技术的有机结合，为客户提供了更加高效便捷的金融服务。

金融数据与其他跨领域数据的融合应用正在不断强化，以模型驱动的金融智能正在成为金融大数据应用的新方向，金融行业数据的整合、共享和开放正在成为趋势。粤港澳大湾区落实政策实施的同时顺应目前金融科技发展潮流，将给商业银行带来新的机遇和巨大的发展动力。我们认为，粤港澳大湾区商业银行应加大在金融科技领域的投入，积极探索5G、大数据、区块链和人工智能等前沿领域在金融行业的适用模式，利用该类技术提升金融服务的便利度和安全性。同时，通过科技水平的提升，商业银行可以带动业务的数字化转型，优化经营管理流程和提升业务处理的效率。

## 结语

粤港澳大湾区是中国经济最繁荣的区域之一，在区域发展的大背景下，粤港澳大湾区的基础设施建设、产业升级融资需求以及跨境金融产品与服务的顺应而生，为粤港澳大湾区商业银行业务的发展提供了契机。粤港澳三地金融支持政策的陆续出台，更是有力地推动了粤港澳大湾区商业银行业务的金融创新与扩大开放。

未来在粤港澳大湾区的发展进程中，如何推进商业银行业务融入和支持粤港澳大湾区建设发展已经成为重要的关注点。随着粤港澳大湾区互联互通的发展，粤港澳大湾区独有的“跨境理财通”机制使得更加开放自由的资本市场以及更加多样化的跨境资产配置成为可能，粤港澳大湾区境内外资源、市场的深度也可以得到融合，从而降低区域内的交易壁垒，加速金融产品业务的创新，激发金融行业的市场活力。同时，粤港澳大湾区商业银行业务应利用大湾区“9+2”城市群在科技创新与金融发展的协同优势，不断扩大合作与开放，进一步推动金融双向开放的格局形成，金融科技和绿色金融齐头并进，从而成为推动区域经济发展和互惠共赢的重要引擎。

## 本文作者



李嘉林  
华南区金融服务业主管合伙人  
毕马威中国



叶云晖  
金融服务业合伙人  
毕马威中国

## 2.7 银行系金融科技子公司发展路径探讨

### 一、银行系金融科技子公司的发展历程

自2015年11月兴业银行通过旗下兴业国信资管成立首家银行系金融科技子公司兴业数金以来，在商业银行自身发展转型、市场需求驱动、外部竞争推动三重因素作用下，我国商业银行拉开了成立金融科技子公司的大幕。截至目前，共有13家银行相继成立了金融科技子公司，其中既有国有大型银行、全国股份制银行，也有地方性城市商业银行。

#### 1. 股份制商业银行率先落地

继兴业银行之后，平安集团、招商银行、光大集团、民生银行、华夏银行纷纷设立了其下属金融科技子公司。具备较强技术实力与较轻便组织架构的股份制银行是目前银行金融科技子公司设立的主力。其中，平安集团下属的平安壹账通于2019年12月在美国纽交所上市，成为第一支上市的银行系金融科技子公司。

#### 2. 国有银行陆续设立

2018年4月，国有大型银行中的建设银行率先成立了建信金科，注册资本高达16亿元，为目前的银行系金融科技子公司注册资本之最。随后，工商银行、中国银行、农业银行、交通银行也相继成立了其金融科技子公司。依托于其强大的股东背景和实力，国有大型银行系金融科技子公司在科技输出上建立了强大的竞争优势。

#### 3. 城商行逐步发展

北京银行于2019年5月成立了北银金融科技有限责任公司，为首家设立金融科技子公司的城市商业银行。廊坊银行也于2020年11月设立了廊坊易达科技。从注册资本来看，城市商业银行设立金融科技子公司规模显著小于国有大型银行和股份制银行。

除商业银行设立其金融科技子公司以外，近两年来，央行已成立包括成方金融科技有限公司、中汇金融科技(深圳)有限公司、北京国家金融科技认证中心有限公司等数家金融科技子公司。2019年8月，央行印发《金融科技（FinTech）发展规划（2019-2021年）》（简称《规划》），明确指出，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，推动我国金融科技发展居于国际领先水平，实现金融科技应用先进可控、金融服务能力稳步增强、金融风控水平明显提高、金融监管效能持续提升、金融科技支撑不断完善、金融科技产业繁荣发展。央行成立金融科技子公司与《规划》正是一脉相承，统筹布局金融科技基础设施，进一步推动了金融科技市场的发展。

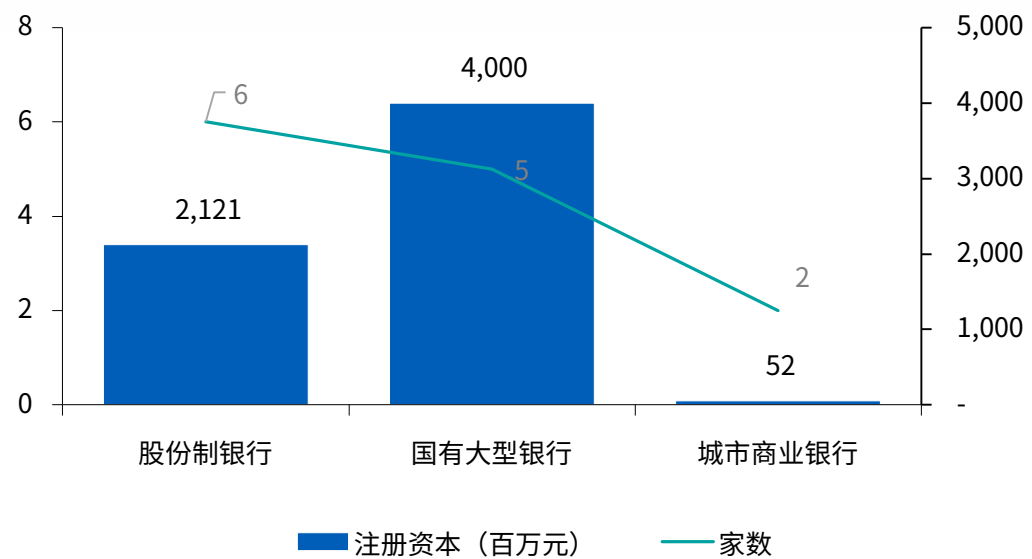


## 二、当前银行系金融科技子公司的构成

### 1. 按控股银行类型

从控股银行类型来看，股份制银行金融科技子公司家数最多，国有大型银行其次；从注册资本规模来看，国有大型银行金融科技子公司显著高于其他类型。

按控股银行类型

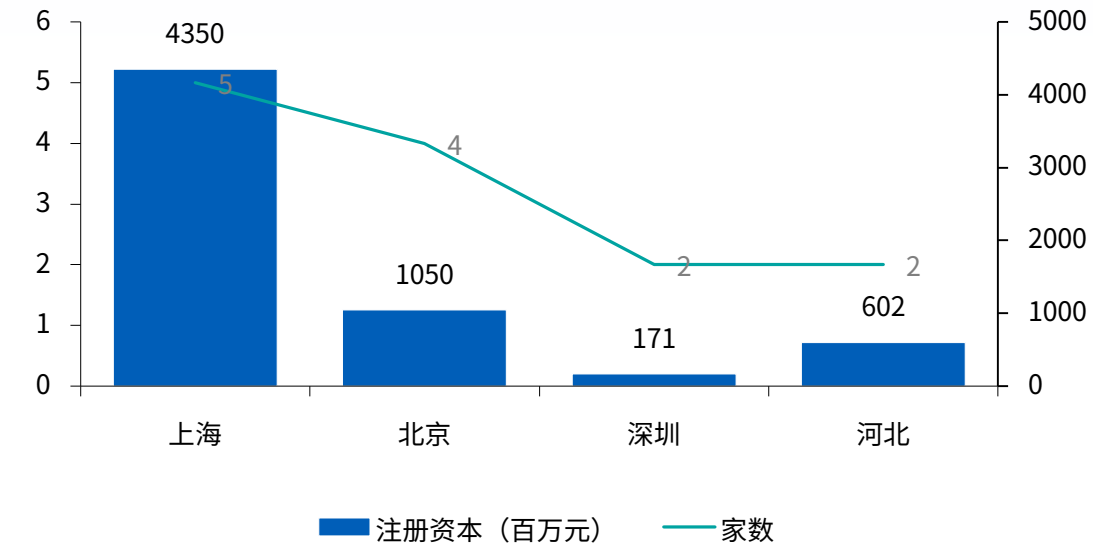


数据来源：公开数据，毕马威分析

### 2. 按注册地

从注册地来看，在上海设立的银行系金融科技子公司最多，其注册资本规模也显著高于其他城市，其次为北京。此外，值得注意的是，工银科技总部设立在河北雄安新区，在北京、雄安两地办公。

按注册地



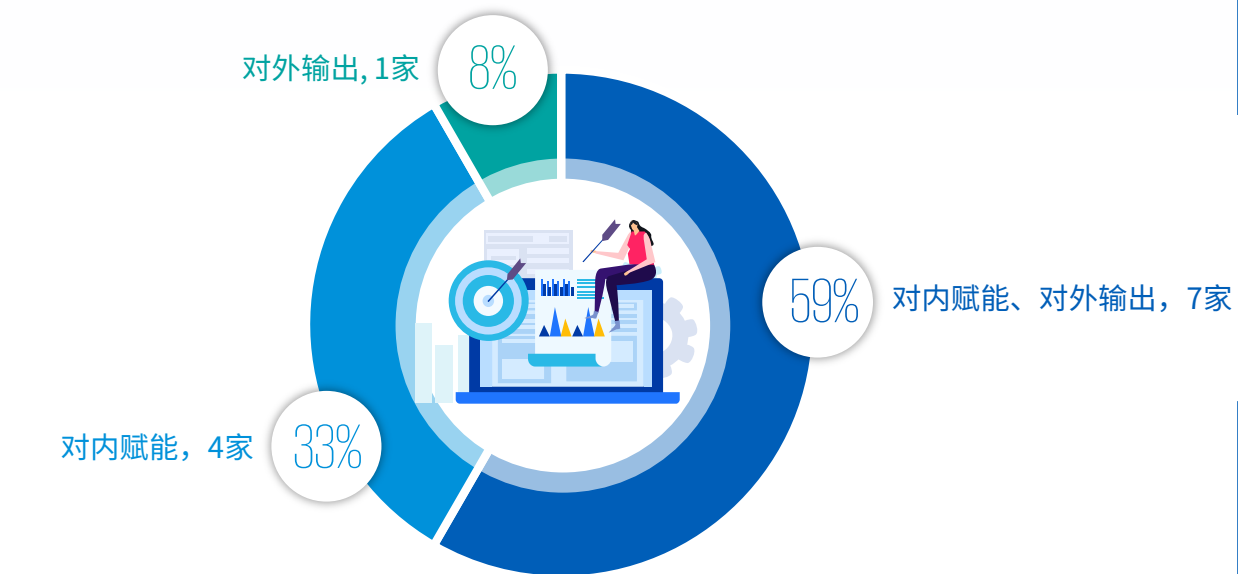
数据来源：公开数据，毕马威分析



### 3. 按发展定位

从发展定位来看，7家银行系金融科技子公司定位于对内向集团成员金融机构赋能的同时对外进行技术和输出、提供数字化解决方案；4家公司银行系金融科技子公司则主要定位与对内赋能，仅招银云创1家公司主要定位于对外输出。

#### 银行系金融科技子公司发展定位



数据来源：公开数据，毕马威分析

表1 13家银行系金融科技子公司概况

银行	金融科技子公司	成立时间	发展定位
兴业银行	兴业数字金融服务（上海）股份有限公司	2015-11-10	面向集团，作为科技内核与创新孵化器，全面负责科技研发和数字化创新工作。
平安集团	上海壹账通金融科技有限公司	2015-12-29	为金融机构提供“技术+业务”的解决方案，帮助客户实现“三升两降”，即提升收入，提升效率，提升服务质量，降低风险，降低成本，实现数字化转型。
招商银行	招银云创（深圳）信息技术有限公司	2016-02-23	作为招商银行金融科技对外输出的统一平台，在国内面向企业数字化服务领域具有核心竞争力，承载着招商银行金融科技输出与发展的使命，致力于构筑银企有效生态，为金融和企业赋能。
光大集团	光大科技有限公司	2016-12-20	既服务于集团，又向银行等成员企业提供科技创新服务与赋能，助力各企业数字化转型发展。同时，面向广阔市场，开展创新合作和技术输出。下设光大云缴费科技有限公司。
建设银行	建信金融科技有限责任公司	2018-04-12	致力于成为“新金融”体系的科技推动者和生态连接者，助力集团数字化转型，同时打造共享开放的同业平台，输出管理咨询、系统建设、平台运营能力。
民生银行	民生科技有限责任公司	2018-04-26	致力于通过大数据、云计算、人工智能、区块链等科技创新，为民生银行集团、金融联盟成员、中小银行、民营企业、互联网用户提供数字化、智能化的科技金融综合服务，共同打造科技金融生态圈。
华夏银行	龙盈智达（深圳）科技有限公司	2018-05-23	专属服务华夏银行的科技公司，提供数据管理、智慧经营、新技术应用等全流程科技服务，拓宽金融服务场景，全力打造垂直金融生态和横向生态闭环，实现极致的金融场景体验。
工商银行	工银科技有限公司	2019-03-25	赋能工行智慧银行战略，成为金融科技创新的领跑的孵化器与助推器；赋能行业客户业务创新，成为“金融+行业”生态建设的新动能与新范式。
北京银行	北银金融科技有限责任公司	2019-05-18	植于北京银行，为北京银行、非银行金融机构、企业、互联网用户提供数字化、智能化的金融科技综合服务。
中国银行	中银金融科技有限公司	2019-06-11	立足集团内服务，放眼集团外拓展，深耕金融行业，探索跨界合作
农业银行	农银金融科技有限责任公司	2020-07-28	主要提供面向集团子公司的信息化建设服务、场景金融生态建设、科技输出和新技术研究等业务。
交通银行	交银金融科技有限公司	2020-08-25	立足集团整体战略，依托集团信息技术资源和平台，聚焦“高端基础设施研发及人才供应、集团子公司业务应用研发、交行第三方客户服务与产品输出”，服务集团、服务主业。
廊坊银行	廊坊易达科技有限公司	2020-11-08	通过“一部一公司”提供科技支撑。

数据来源：公开数据，毕马威分析



### 三、面临的主要痛点

#### 1. 发展定位需要更加明确

截至目前成立的13家银行系金融科技子公司，在发展定位上集中于前沿科技的应用和赋能、金融业务领域的数字化转型、助力金融科技生态系统建设等。在金融科技领域逐渐成熟并趋向于精细化分工的背景下，银行系金融科技子公司如何在有限的赛道上奔跑，发展出具备自身特色的业务，将是下一步亟待考虑的问题。

#### 2. 行司联动模式尚未成熟

大多数银行系综合化子公司均可以从母公司层面获取相应的发展资源并通过业务联动起到反哺的作用，如银行系的保险子公司、证券子公司、持股平台、债转股子公司、租赁子公司等，可以充分利用母公司的资金规模和口碑效应，在相关领域积极拓展业务并迅速取得一定的回报和市场份额。但是对于银行系金融科技子公司来说，其业务领域与传统金融业存在一定的区别和壁垒，与母公司的联动更多集中于原有的已剥离给子公司的科技产品和相关运营维护服务，对外的拓展性相对较弱，具备一定规模和优势的金融科技子公司应和母公司一起积极探索如果提升向外的输出模式。

#### 3. 技术经验和人才积累存在短板

由于主要业务的性质约束，银行系金融科技子公司的技术方向更加偏向服务于银行传统业务，因此对于技术层面积累的深度和广度是相对薄弱的，而技术要素是相互补充完善的，更具系统化的技术结构将有助于解决更多实际的问题；另一方面，我们看到这些机构正在广泛招聘技术人才，并且调整整体技术人才的绩效和薪酬奖励，通过更加市场化的手段和良性的竞争机制为人才缺口提质增量，但相比于互联网大厂，技术人才的深度还存在一定的距离，并且培训机制和人员迭代也需要时间去完善和确立。

#### 4. 竞争优势不明显

除了以上提到的技术和人才方面的短板，与传统互联网和技术供应大厂相比，银行系金融科技子公司属于后起之秀，在短期内很难确立自身的竞争优势。除了传统的IaaS、PaaS云端产品和服务，SaaS等热门业务也需要进一步深耕和钻研，从而扩展作为科技研发企业的业务面，更好的应对市场上的挑战。

### 四、未来的发展路径和战略探讨

#### 1. 利用平台优势持股外部企业

目前银行系金融科技子公司是建立在各集团持股平台下的，以工银科技为例，其直接股东是工银国际。该股权结构使得金融科技子公司能更加方便的持股外部企业，从而更容易在技术条线和产业条线上全面展开。一方面，对于新兴技术的研发和团队搭建需要耗费大量的成本，通过持股专业机构可以迅速补足相应的短板；另一方面，未来金融科技生态环境的建设需要对完整产业链的格局进行纵览，灵活持股产业链内机构将更有助于观察和理解各个产业环节的特点和需求。

#### 2. 对内持续赋能

银行传统的科技部门受制于管理体制和职能性质，更多的是作为传统业务的数字化辅助和系统运维角色，所完成的研究和开发工作主要集中于内部需求和临时变更。银行通过成立金融科技子公司打破了原有的制度约束，不再被动的承接各个部门、各个机构和各个业务条线的研发需求，将对内赋能的任务剥离到银行之外，从而使其的工作模式从被动转换为主动，可以系统化的开展研发工作，提升效率的同时也增强了员工的积极性。

金融科技子公司在短期内将对内赋能作为重要的业务模块，一方面是对母公司的熟悉和需求把握的准确性很高，另一方面对于一些创新的业务，也可以将母公司作为对外输出前的“试验田”，更好的获取反馈与改进意见，从而为下一步的业务拓展打下良好的基础。

#### 3. 对中小银行提供产品和服务

当下中小银行的整体业务规模相对较小，除了主要业务以外对于信息系统建设和数字化发展投入相对较低，在如今科技与信息化产品迅速迭代更新的时代，很容易落后于大型商业银行和其他金融机构。尽管多数中小银行采用IT外包的方式补充技术领域的短板和不足，但大多数IT厂商并不是专门为金融客户或银行客户服务的，带来的产品和服务也不能和银行业务完全匹配，造成资源的浪费或者部分功能的缺失，而银行系金融科技子公司本质上是从赋能银行业务出发的，能够迅速对银行业务需求形成有效的分析并且提供非常成熟的产品。从技术产品入手，更可以发掘其背后的业务逻辑价值，从而获得意想不到的经验。

#### 4. 为政府提供解决方案

随着“智慧城市”、“智慧生态”等概念和构想的普及，政府工作包括基建、城市规划、公共服务等多个领域将陆续产生大量的业务机会，而银行系金融科技子公司拥有良好的口碑和声誉，能够更好的接触并承包政府业务和公共服务领域的项目。目前我们观察到许多涉及打造政务平台、智能化快捷交易等可落地的应用案例。大型商业银行拥有全国范围的分行机构和业务网点，可以非常容易的获取各地的业务需求和政府机会，从而联合自身的金融科技子公司共同开发，这也是行司联动的形式之一。

#### 5. 积极推广开放银行

提到行司联动，另外一种有效的渠道是参与到开放银行的建设之中。通过API等端口将母公司商业银行与各个合作伙伴和服务商联系起来，金融科技子公司此时可通过系统运维和外部机构建立关系，使母公司更好的对外提供金融服务。一方面，与合作伙伴的配合能够加强自身技术水平和业务能力；另一方面，部分有粘性的客户从便捷角度将更多的使用开放银行的附属业务，从而一定程度上缓解银行中间收入的增收压力，成为母公司收入转型的新突破口。



## 结语

银行系金融科技子公司的发展前景还是非常广阔的，依托于股东的背景优势，发掘实务中的应用场景，机遇与挑战并存，这将是金融科技生态系统中不可或缺的一块拼图。



本文作者



黄艾舟  
金融科技主管合伙人  
毕马威中国

# 2.8 新形势下商业银行 风险管理新高度

模型广泛的应用于银行业的各个环节中。其中，风险和合规领域主要包括信用风险、市场风险、操作风险、交易对手信用风险、流动性风险、压力测试及反洗钱等方面；业务和财务领域主要包括算法交易、转移定价、收入优化、成本分配、人力资源配置、估值与定价、减值、损益预测、营销策略等方面。

模型风险管理对银行非常必要，各国监管机构对模型风险越来越重视，先后发布了相关监管法规，主要国家包括：

- 中国：银保监于2020年7月发布《商业银行互联网贷款管理暂行办法》，重点规范了风险数据和风险模型管理，并要求从开发测试、评审、监测、退出等环节搭建全流程的管理体系，确保模型的有效性和稳定性。
- 美国：美联储于2011年4月首先发布了模型风险管理的相关法规——SR 11-7号文《模型风险管理监管指引》，该文明确了模型风险管理框架，包括模型风险管理定义、模型实施、模型验证、以及模型风险管理的政策制度等内容。
- 英国：英格兰银行审慎监管局（PRA）于2018年4月发布了PS7/18号文《压力测试模型风险管理原则》，该文规定模型风险管理应用机构应采纳压力测试模型，协助各机构落地实施用于识别和管控压力测试模型风险的政策和流程。
- 欧盟：欧洲中央银行于2018年10月发布了《欧洲中央银行内部模型指南》，其中第一章“一般主题”规定了模型风险标准。

- 波兰：波兰金融监管局于2015年7月发布了《Recommendation W on Model Risk Management in Banks》，该文为模型风险管理提供了明确的指南和通用标准。
- 加拿大：加拿大联邦金融机构监督办公室于2017年9月发布了E-23号文《存款机构模型风险管理》，该文对模型风险的重要性、模型管理周期、外部供应商（模型）产品、外资银行子公司模型、针对模型的内部审计、模型存储库等内容进行了说明。

除了满足监管要求和期望之外，有效的模型风险管理也可以提高内部管理水平，主要包括：一是提高模型风险管理在银行风险管理框架中的地位，将操作风险下设模型风险的管理模式提升为模型风险与其他各风险平行的管理模式，有助于银行进一步强化风险文化；二是提高模型风险管理能力可减少基于不正确的模型结果所做出的决策，进而降低银行的声誉风险或财务风险；三是在信贷以及金融市场等业务环节中使用恰当的评级或者定价模型，可帮助银行优化交易策略，做出更好的业务决策和损益管理。

模型风险管理需要建立一套完整的治理架构和管理工具，主要包括：

## 1. 设置健全的模型风险治理架构

强大的模型风险管控机制需要一个有效的治理架构，三道防线是一个相互制约、互为补充的立体式完整系统，不是孤立的，更不能相互替代，只有确保三道防线各司其职，才能建立全面有效的模型风险管控体系，提高经营管理水平。为确保模型风险管控机制的有效性，必须得到董事会和高级管理层的支持和监督。同时，在有效的治理架构下，银行需要设置与模型规划一致的风险偏好，与其他类型风险相同层级的风险指标，以及一系列模型风险管理政策制度，这些举措都是确保模型风险管理有效性的基石。



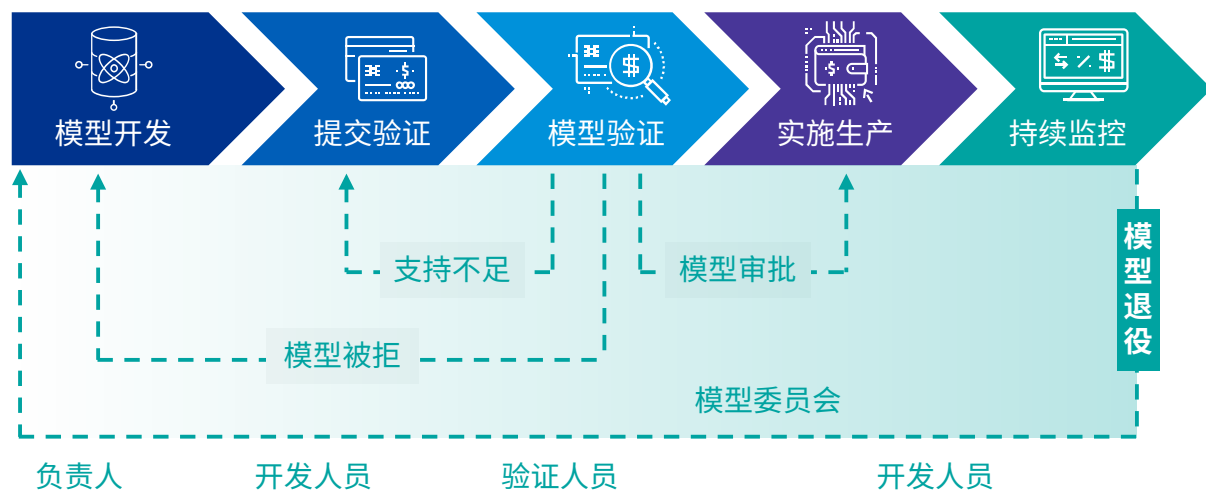
## 2. 使用六大模型风险管理工具

模型风险管理技术工具实现了模型信息和风险的集中化管理，包括集成、评估、跟踪、量化、报告和纠正等六大工具。

- 集成：将所有模型信息集成在利益相关方可访问的共享存储库
- 评估：评估模型风险相关指标，以实施监测预警
- 跟踪：跟踪整个生命周期（批准日期、执行日期、修改日期及情况等）
- 量化：根据整合后的信息对模型风险进行量化
- 报告：生成报告，便于上报模型管理信息
- 纠正：对失效或者预警的模型执行纠正措施

## 3. 建立完整的模型生命周期

模型生命周期以模型开发为始，经模型验证、实施投产至持续监控等环节，涉及模型管理的所有相关方，包括模型委员会、模型负责人、模型开发人员、以及模型验证人员。各相关方的职责分别为：



### (1) 模型委员会

负责确保模型风险管理工具能够对集团战略发展起到支持作用，界定模型风险偏好，监控模型风险，批准新模型、模型修改或模型终止，并审阅模型风险管理相关报告。

### (2) 模型负责人

- 负责记录模型使用者对新模型开发或已有模型更新在商业经济方面适用性的分析过程，例如与其他可比模型的对比。
- 负责识别并创建模型终止方法，向模型风险管理控制委员会提交模型终止证据，并确保模型存储库信息及时更新。

### (3) 模型开发人员

- 在模型开发阶段，负责根据开发标准进行模型开发工作并提交验证，记录模型开发过程，及模型持续监控方法。
- 在实施生产阶段，负责模型投产工作，根据模型开发标准进行测试，并确保实施方案的落地。

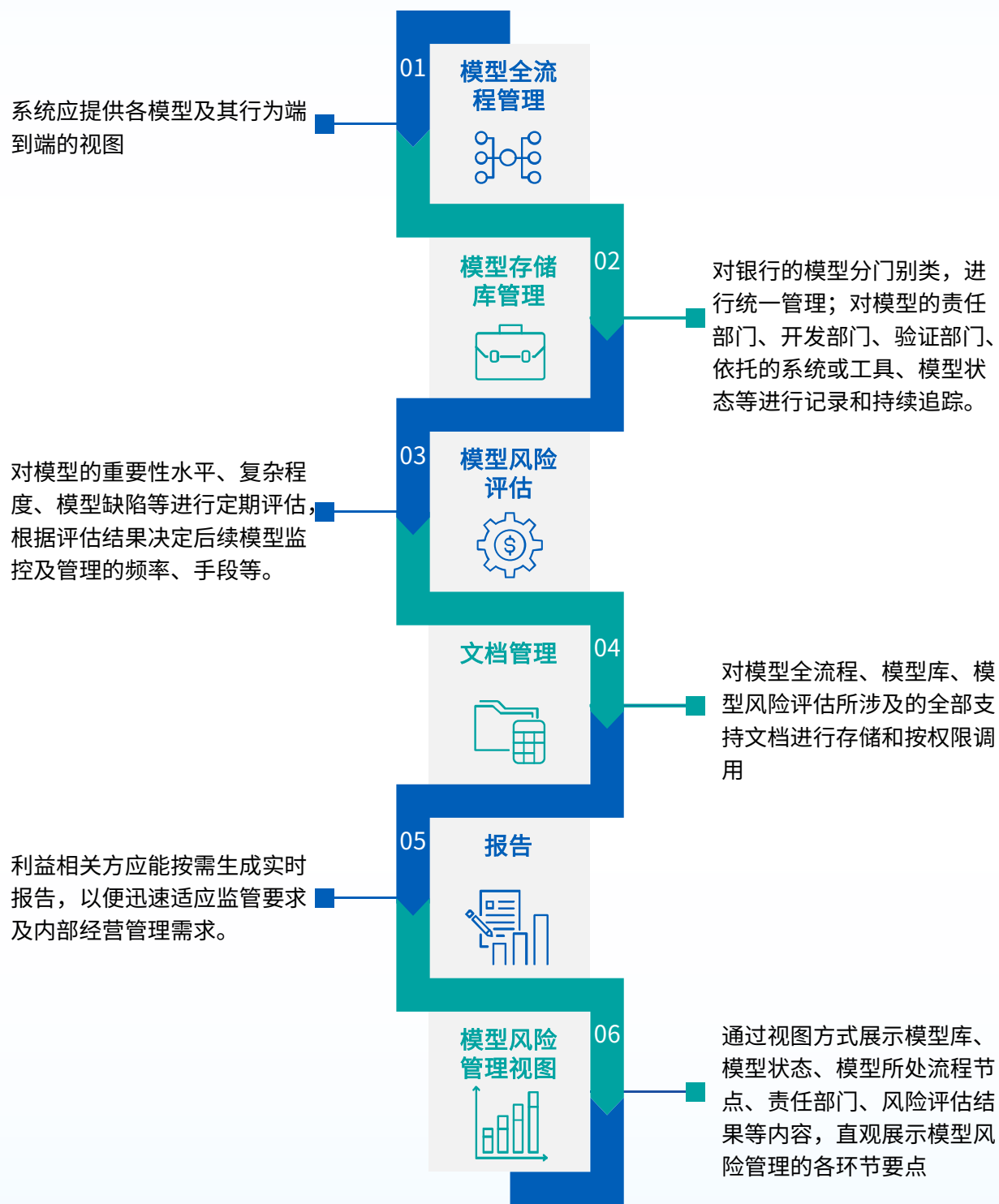
### (4) 模型验证人员

- 根据独立验证程序确保模型的合规性、适用性和有效性。
- 检验评估：检查文件的时效性并确保可供第三方审阅，审查模型所有者的模型选择结果，检查模型适用性，并评估开发阶段的输入项、计算过程和报告程序。
- 二次审阅：根据模型目的和产品范围标准，对概念可靠性和模型有效性进行评定，包括基准模型分析、敏感性测试，以评估模型和预测的准确性。
- 持续监控，定期审阅（一年至少一次）。当模型缺陷存在立即造成损失或造成大量损失可能性的情况下，需进行返回检验、差异性分析、压力测试和敏感性分析等。



### 4. 建立完整的模型生命周期

模型风险评估和控制系统可将模型风险管理流程标准化，提高验证测试自动化程度，具体功能包括存储库管理、报告、文件控制、模型风险分析、模型开发和验证等功能。



本文作者



曹劲  
 金融风险管理咨询服务  
 主管合伙人  
 毕马威中国



# 2.9 清晰的第三方管理策略 助力银行高质量服务

第三方风险管理旨在评估和管理由第三方产品和服务导致的风险。从管理对象来看，第三方风险管理涉及内外部第三方，其中外部第三方包括供应商、服务提供商、合同机构和代理方等，内部第三方包括附属机构、母公司和共享服务等。从风险类别来看，第三方风险管理覆盖的潜在风险包括合规风险、策略风险、集中度风险等10类。



2020年初，毕马威调研了全球14个国家和地区的6个行业的第三方风险管理，主要调研发现有四项：

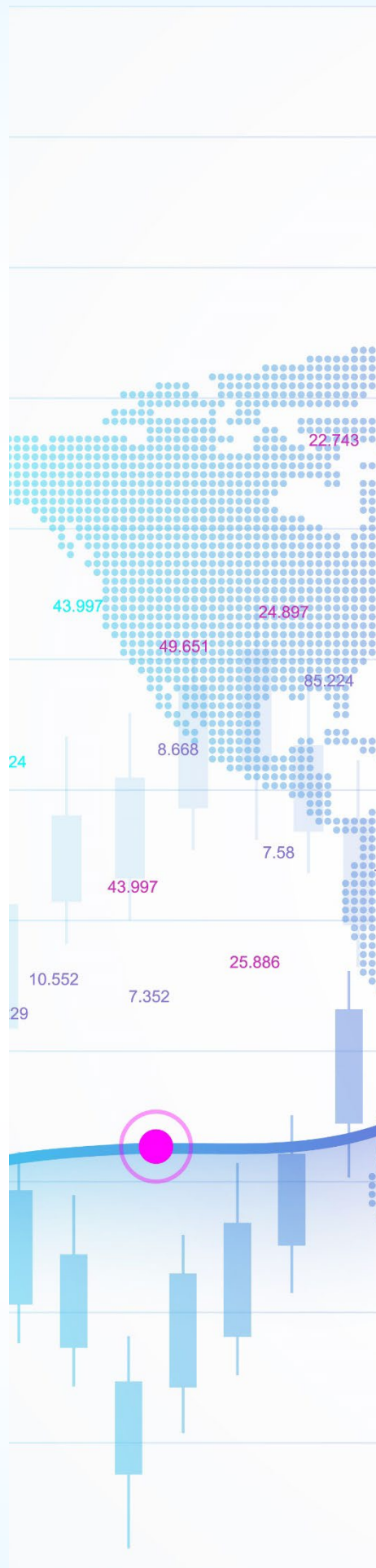
**1、第三方风险管理具有战略重要性。**全球性事件和经济不确定性凸显了第三方在业务运营中的必要性，77%的受访者表示第三方风险管理是其战略关注点之一，这反映了各企业在向客户提供重要产品和服务方面对第三方的依赖程度。在发生疫情或出现全球性事件或经济不确定性后，企业应当考虑的四个阶段，包括“反应”、“调整”、“恢复”和“新常态”。就第三方风险管理而言，前两个阶段是指紧急启用远程办公模式并调整第三方服务交付模式，以确保维持客户服务。后两个阶段是指在新常态下控制环境将进一步延伸至临时远程办公地点，工作场所也要求保持社交距离以避免病毒传播。

**2、各企业第三方风险管理措施参差不齐。**在决定引入第三方之前，各企业应了解第三方依据要求管理风险的能力。于第三方引入阶段以及合同生命周期中进行前期整体风险识别和评估，对于企业了解其所有第三方合作伙伴的总体风险状况至关重要。然而，此次调研显示，许多企业还未做好准备应对复杂的跨业务线和跨地区的整体风险评估，74%的受访者承认其所在企业内部亟需实施更为一致的第三方风险管理。

**3、第三方风险管理应采取风险导向原则，重点解决主要问题。**在当前的商业环境下，管理第三方风险实属不易，由于资源和预算有限，半数企业并不具备管理自身面临的所有第三方风险所需的内部能力。因此，企业应该采取基于风险导向原则对风险较高的第三方产品和服务进行评估和监控，从而保证第三方风险管理的效率和效果。

**4、数据和技术有助改善第三方风险管理团队的绩效。**尽管当前只有约25%的企业利用技术提高工作流程自动化水平或对第三方进行监控，但是，61%的受访者最愿意在技术领域进行额外投资。当前，各企业采取的创新手段包括：进一步提高内部第三方风险管理程序的自动化水平；利用共享服务提供商分发尽职调查问卷并收集反馈；以及从间歇性风险评估向持续控制监控转变。

有效的第三方风险管理均须在治理层的领导下，实施风险识别、监督和管理程序。第三方风险管理的主要方面如下图所示：



有效的第三方风险管理框架需基于四大支持要素：治理、程序、基础设施和数据。具体包括：

**治理**

明确董事会和高级管理层职责以及报告路径；制定外包和第三方策略，并明确风险偏好；明确第三方风险管理全生命周期涉及的全部角色、责任和职责。

**程序**

以一致的方式实施第三方风险管理以获取分析所需的高质量数据；建立具有所需技能、经验和能力的评估团队；于准入之前进行风险评估；持续分析和监控风险；除第三方外，进一步覆盖第四方和重要分包商风险。

**基础设施**

设立第三方风险管理技术架构，为高效工作流程、任务自动化和报告提供支持；制定符合运营方式（集中或分散）的服务交付模式，并在各业务线和地区间实现一致风险管理；将第三方风险管理活动和技术纳入采购、法务、财务等现有整体程序中，以及当前风险监控部门和活动中。

**数据**

收集实时数据，以了解第三方评估、准入和监控方面的能力；制定综合数据模型，以收集第三方信息，包括服务详情、风险评估、合同信息和绩效监控；获取内部输入数据，以监控和记录与第三方相关的事件和事项，同时获取外部输入数据，以监控第三方的实时信息，如负面新闻、企业所有权变更、公司行动、网络风险得分和财务稳定性评级。



围绕治理、程序、基础设施及数据等四大支持要素优化第三方风险管理，建议采取的实施路径包括：



形成愿景共识

确立愿景、防范措施和负责部门，并构建技术赋能愿景。根据毕马威国际的调研发现，技术赋能对于扩大第三方风险管理的规模及处理大量数据至关重要，也是很多机构短期内愿意投入的领域。



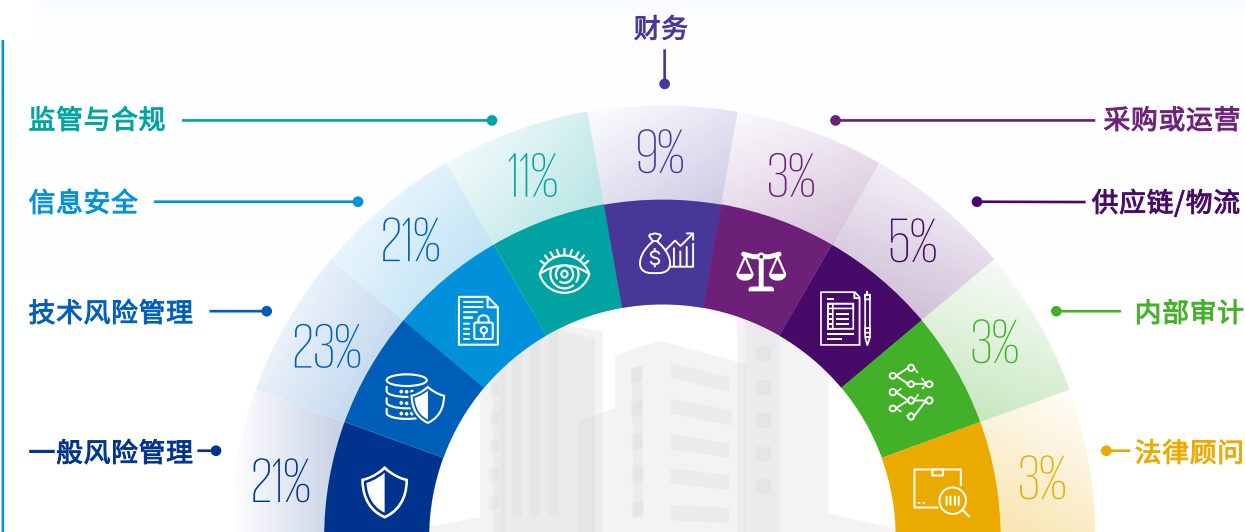
资料来源：《第三方风险管理展望2020》，毕马威国际，2020年

与此同时，需要注意的是，技术应被视为支持手段，而非驱动因素，对薄弱流程实行自动化无法起到显著的增强效果。



确立模式

明确在整个第三方风险管理生命周期内引入业务利益相关方的方式、时间和地点。第三方风险管理第二道防线往往涉及多个部门（如下图所示），各部门分别对其监督的风险负责，而业务部门则对第三方服务的日常管理负责。



资料来源：《第三方风险管理展望2020》，毕马威国际，2020年



优化完善流程

通过风险分级实现对第三方的分类管理。针对第三方服务建立严格的风险评分方法，将第三方分为三类，即：风险较低，无需进行管理的第三方；风险适中，可以采用标准化程序管理的第三方；风险较高，需要特别管理的第三方，如：某类第三方风险状况类似，该类第三方汇总后风险较高，需要采取集中管理模式实施管理。

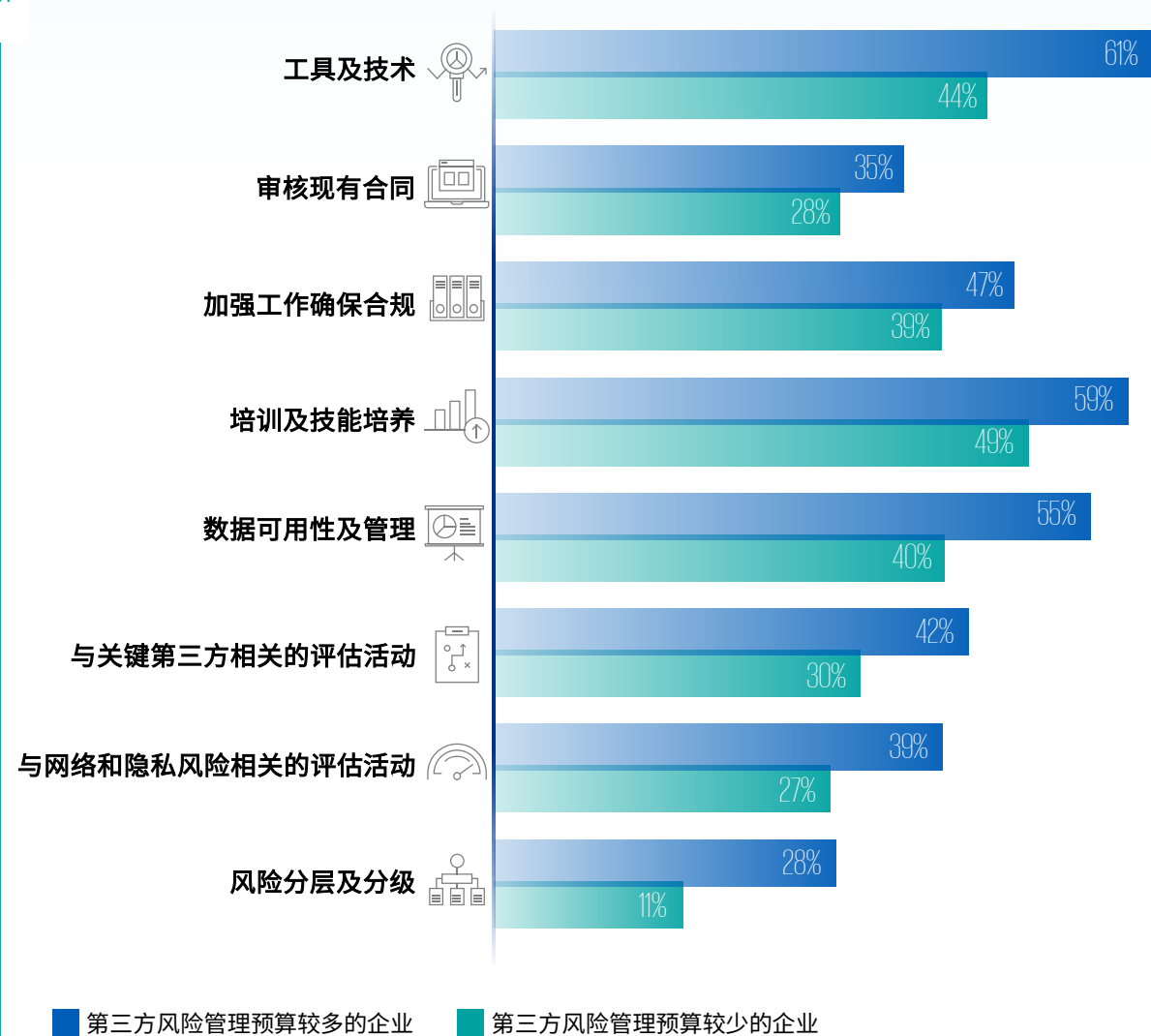






发展与  
创新

第三方风险管理团队正利用自动化、数据分析、自然语言处理以及评分服务来对特定风险领域、绩效管理及合同合规性进行低成本、高灵活性的持续监控（如下图所示）。第三方风险管理可探索如何利用机器学习来评估与风险事件相关的内部数据，以便能够识别可能由第三方引起的风险事件。



资料来源：《第三方风险管理展望2020》，毕马威国际，2020年



本文作者



陶进伟  
金融风险管理咨询服务合伙人  
毕马威中国

# 2.10 银行合规管理与内部审计的数字化转型

近年来，随着金融科技及数字化技术的迅速发展，金融业步入数字化普及时期，人工智能、大数据、区块链等技术在金融领域的应用逐渐渗透增强，科技成为推动金融行业创新发展的主要动力。在数字时代，银行业务面临转型与重塑，各商业银行将“数字化转型”纳入其战略重点，从渠道、产品服务、客户等方面实施数字化转型，传统的运营及发展模式面临着极大的挑战，“银行+科技”已成为新的运营模式与增长发力点。随着金融科技在业务领域的应用领跑，商业银行的合规管理、内部审计面临海量交易、线上交易、实时交易等前所未有的挑战，传统的监督与管理模式与手段已无法满足日益发展的业务管理需要。

## 内部审计数字化转型

内部审计具有独一无二的定位，是机构中唯一具有相关授权和能力，可以从“端到端”的视角，审视所有业务和管理职能现状，并对未来风险变化的影响做出前瞻性评估的职能。这一定位，使内部审计成为机构中最大的数据用户，也推动内部审计在转型过程中尤其关注如何利用数字化能力，提升其与业务的紧密关联程度、识别及评估风险的敏捷性，以及开展监督活动的持续性。这需要通过引入更广泛的数据分析及挖掘场景、更智能化的模型、工具和系统、扩大审计覆盖面，利用科技赋能，向持续审计、敏捷审计过渡，使内部审计成为“专业洞察的生产者”、“内部咨询顾问”，甚至是银行业务发展的“合作伙伴”。

传统审计	大数据审计	持续审计	智慧审计
<ul style="list-style-type: none"> <li>静态的内部审计年度计划</li> <li>审计计划和审计重点取决于内审人员的经验</li> <li>随机抽样</li> <li>手工抽样和文档测试</li> <li>依赖于手工文档</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>静态的内部审计年度计划</li> <li>审计计划通过关键风险指标锁定高风险领域</li> <li>集中抽样</li> <li>从全量交易中抽取样本</li> <li>依赖于软拷贝或可编辑的文档</li> <li>应用风险评估模型、风险监测筛查模型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>动态内部审计计划</li> <li>审计计划完全聚焦于风险，利益相关者为其提供增值输入</li> <li>实时的风险指标仪表盘</li> <li>详细测试/异常测试的自动化</li> <li>依赖于更可用及完整的数据</li> <li>应用统计分析模型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度动态的内部审计计划</li> <li>审计计划可根据系统算法和风险指标自动生成</li> <li>实时的风险指标仪表盘</li> <li>动态的详细测试/异常测试</li> <li>利用海量数据</li> <li>应用机器学习模型</li> </ul>

从业内实践来看，领先的商业银行正在着力解决内审定位与传统审计模式之间的矛盾，推动内部审计的数字化转型，引入“数字化”基因，利用数字化手段及技术，为内审工作进行全方面、多维度，各环节的赋能与重塑，推动内部审计向更为数据驱动以及智能的“新”内部审计迈进。

通过数字化转型，内部审计可利用更多技术、模型和工具支持内部审计作业的开展，以处理和分析商业银行以几何倍数增长的结构化及非结构化数据，实现在审计覆盖范围、审计开展方式、审计价值提升等方面的变革，为董事会及时洞悉机构风险变化，前瞻、精准的决策提供更有力的支持与助力。

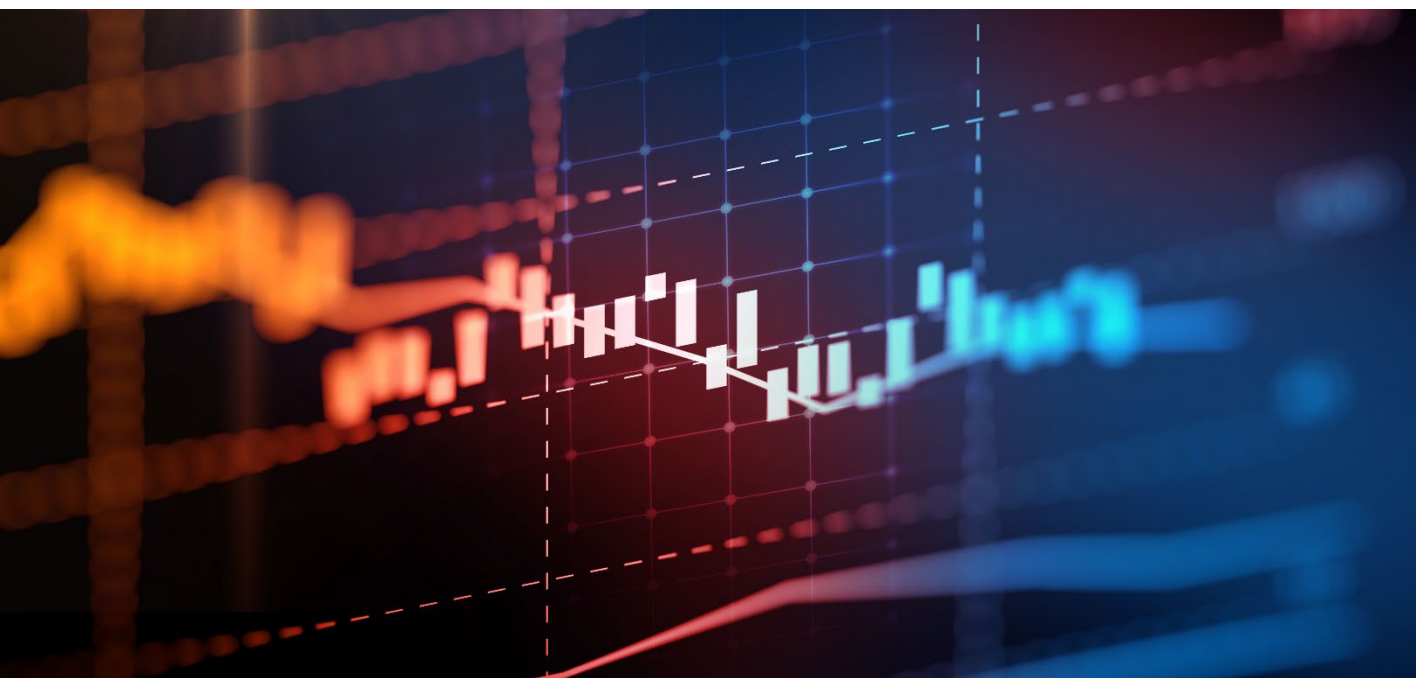
在审计范围方面，从抽样审计转向全覆盖的审计。在传统审计模式中，通过抽样获取审计证据，依赖抽样得出的审计结论难以勾勒风险全貌，而基于数据分析的抽样技术使审计突破抽样的局限性，通过全量数据的扫描排查，开展“全量分析、全面覆盖”的审计，实现对交易和业务活动的全覆盖。

在审计开展方式方面，从现场、事后的项目驱动型的审计转向非现场审计以及持续审计。审计的信息化、数字化和智能化带来了数据获取范围和方式、数据分析能力、内部审计流程的改变，甚至对审计的方法论产生影响。内审人员可以以更高效的方式获取并共享审计所需资料，开展更为动态的风险评估和审计计划，并利用指标监测与可疑样本筛查模型持续监控风险变化，识别潜在风险交易。进而，在开展持续监测积累有效模型的基础上，将审计模型预置于业务和管理流程之中，持续、实时测试交易数据，包括但不限于额度控制、数据核对、流程环节中的授权与审批等，在内审人员有限或无干预介入的情况下开展持续审计，识别是否存在违反内部控制的异常情况，并自动生成例外报告。

在审计价值提升方面，传统审计涉及大量人工“重复性、冗余性、低增值”的程序性工作。通过作业流程的线上化与数字化，审计流程得以规范，数据可得性与信息质量得以提升；通过智能工具的运用，促进“人机再分工”，将成熟的、重复性的以规则为导向的工作交由“机器”处理，以释放劳动力，审计人员能够更多聚焦于业务实质风险、业务转型或新兴风险等更具价值的工作，使内部审计成为问题解决者，而不仅是问题发现者，从而提升内部审计的价值。

内部审计的数字化转型应依托于全行数字化转型的大背景，与行内数据治理、系统建设、工具采购等各项工作密切耦合与联动。内部审计在平衡考虑成本投入与价值收益的基础上，通过部署模型与指标、建设及应用系统和工具、利用和积累沉淀内部审计“数字资产”，解决传统审计工作中的痛点、难点、堵点，构筑“新审计”的核心竞争力。

从行业较佳实践来看，某股份制商业银行将“降本、增效、控险、增值”作为内部审计数字化转型的整体目标，从数据、系统、工具、模型、人员、流程、制度、架构、文化等九大方面落实内部审计数字化转型的各项举措。在微观层面，构建审计科技应用体系，通过数据、系统、工具、模型的建设与优化，丰富审计手段，提升审计覆盖面、精准度与作业效率；在中观层面，基于数字化审计工具的落地和应用，对内部审计制度、流程与人员进行重塑与再造，构建审计科技应用基础；在宏观层面，结合数字化能力的构建，对内部审计组织架构、职责分工等进行评估和调整，并重新定义内部审计的使命、愿景和价值观，为内部审计数字化转型构建审计科技保障体系。最终，作为内部审计数字化能力的承载，再造由审计作业平台、数据分析平台、监督预警平台及知识管理平台组成的内审新平台，解决建立审计/检查线上工作流程、全面高效获取数据、集成数据分析能力、开展风险监测及持续审计、统一审计语言并加强审计知识管理等多方面的管理痛点。



## ● 合规管理数字化转型

由于监管分化、地缘政治不稳定和经济下滑等不确定因素，商业银行合规管理将在较长时间内面临持续挑战。一方面，合规需求比以往更加密集和具体，来自于监管机构、投资者、交易对手和其他市场参与者的合规期望不断提升；另一方面，合规管理涵盖内部控制、合规管理、操作风险管理、制度管理、反洗钱、反欺诈、反舞弊、案件防控、员工行为管理、非现场监测、授权管理、业务连续性等多重管理事项，这些事项彼此之间重叠交叉又互相独立。由于针对这些管理事项的流程和工具存在割裂，缺乏整合，导致出现管理工作冗余、管理资源浪费、管理效率低下、管理效果有限等问题。商业银行合规管理转型，需要以面向管理对象（即人员、员工行为、制度、流程、系统、外部事件）的视角，重构合规管理闭环和管理工具。在此过程中，数据和技术的应用是提高合规管理数据分析及预测能力，确保合规管理工具与业务及管理场景紧密融合的关键。

### ● 数字化转型推动从事后处置向事前监测预警转变

当前合规管理更多的集中在后端，事前预测预警偏弱、事中过程管控不强、事后处置以问责见长，合规部门一直充当“救火队”及“裱糊匠”角色，开展检查、整改、测试、评价、问责、处罚相应工作，合规工作始终始终收效甚微。当前，越来越多的商业银行，依托长期积累的账户、交易、员工、客户类的的数据资产开展监测和预警工作，在“先知先觉”上下功夫，从反洗钱、反舞弊、反欺诈的场景拓展至全面的非现场合规监测体系的建设，释放在事前预测预警的价值。

从行业较佳实践来看，某股份制商业银行为适应金融监管愈加严格、对从业人员违规行为处罚力度逐渐加强的趋势，将员工及员工行为作为合规管理对象之一，搭建了员工行为管理系统（KYS系统），通过数字化和智能化科技手段对全行员工异常行为进行监测，实现对金融犯罪风险的先知、先觉、先行的集约化管理。现阶段，KYS系统以高风险岗位为切入点，设置静态字段与监测模型对高风险岗位员工的异常行为进行监控。一方面，将监测结果应用于不同场景下的员工画像，再以员工画像为基础，延展形成多层次的关注人物、关注事件的分析体系；另一方面，以监测结果为基础形成面向管理层的、不同纬度的风险全景视图。此外，与监测结果的应用相配套，搭建完整的预警处置流程，实现对监测预警信息的线上化统一处理。后续，员工监测岗位范围将逐步拓展至中、低风险岗位，最终实现对全行全员异常行为监测与管理的全覆盖。

### ● 数字化转型推动从主观判断向量化评估及智慧决策转变

事前预测预警只是解决风险感知、识别和提示问题，风险评估单纯依赖主观判断而缺乏量化的方法论和模型，一直是合规领域的管理难点。商业银行需采集更为广泛的外部数据资源，例如监管处罚信息、法律诉讼信息、案件信息、同业违规事件信息，结合内部不同口径下沉淀的违法案件、违规事件、操作风险

事件、损失数据、检查中的问题数据，通过词条或者多层标签，建立内外部数据关联的图谱和知识地图，形成“风险情报站”。以及通过持续关注国家的宏观政策、监管政策的解读、区域监管的差异化、监管行为和监管处罚分析等，构建“监管情报站”，及时调整和响应因监管政策导向及监管行为的变化而需关注的合规管理重点。最终，在事实数据的基础上，通过构建评估模型或算法，使风险评估从单纯人为的主观判断，转化为基于数据的智慧决策。

从行业较佳实践来看，某四大国有银行整合内外部数据，构建集团合规管理的“五库”，包括监管规则库、内部制度库、问题缺陷库、风险事件库、监管处罚库，对集团范围内的合规管理基础信息进行标准化与结构化管理。其次，建立了统一的合规标签体系，以统一合规语言，利用合规标签连接“五库”数据及具体合规管理场景，实现信息的关联与溯源。在合规标签运用过程中，探索运用自然语言处理、机器学习等人工智能技术构建监管合规智能引擎，处理非结构化数据，对外部监管规则、内部管理制度进行文本解析与智能打标入库，从而对监管和合规信息进行多维度分析，以支持后续外规内化、合规任务派发与跟踪、问题溯源与整改、合规监测与报告等合规管理活动的开展。

#### ● 实现合规管理数字化转型的基础设施层：数据和信息系统

在数据层面，商业银行应全面盘点和梳理自身所积累的内部数据资产及外部可用数据资源，全口径、全渠道、低时延地开展源数据采集、清洗、映射及存储，明确相应的合规数据标准及数据治理规范，建立全行完整的合规数据湖或数据集市，使数据资产的经营管理成为开展合规管理各项工作的基础。

在信息系统层面，商业银行应建立“一站式、无感知、多触点、全集成”的综合服务平台。其中，“一站式”及“无感知”着眼于通过“千人千面”或客制化的门户，向不同层级、不同权限、不同操作习惯的用户提供一站式的便捷服务；“多触点”在于提供能够涵盖电脑、APP、API、组件、插件、短信、微信、公众号及多种触达方式；“全集成”旨在实现底层数据集成，企业信息总线下的信息流集成、引擎集成、应用集成、门户集成。综合服务平台的建设不仅在技术层面，更多在架构设计层面体现集成能力，并直接关系到合规管理信息系统可用、效用及操作体验。

#### ● 实现合规管理数字化转型的核心技术层：算法和模型

算法和模型需要通过不断迭代和进化，在合规的过程管理中不断博弈、不断创新形成产出。从管理领域上看，反洗钱、反欺诈、反舞弊、员工行为管理、非现场监测、合规风险管理、机构画像及一系列的管理活动都需要模型。这些模型的管理意图相近、设计方法相似、算法规则相通、数据资源趋同，只是服务于不同的管理场景。正基于此，模型按照管理职能及属主的不同，当前普遍是分而建之、分而管之、分而用之。合规管理应集中建立“模型实验室”，集约化负责模型开发、管理和创新，模型可以按照管理对象区分，即员工、机构、客户、监管，按照应用场景的不同灵活组合、配置和调用，并黑盒封装向内提供服务。

#### ● 实现合规管理数字化转型的基础应用层：风险监测、预警、预测、评估、评价

传统合规管理在风险监测、预警、预测、评估和评价领域一直很薄弱，而随着大数据、模型和算法的广泛应用，让商业银行合规管理从“后知后觉”走向“先知先决”，从“全面管理”走向“精准打击”，从“主观判断”走向“科学决策”，合规管理不再停留于建章建制，而更多强化对违规违规事件的“零容忍”。

商业银行应基于数据和模型建立合规管理“三大引擎”，即风险感知引擎、风险缓释引擎及风险决策引擎。风险感知引擎，主要用于实现风险或者违法违规线索的监测、预警、提示、派发；风险缓释引擎，主要用于检查、核查、问题管理、处置、整改；风险决策引擎，主要用于风险的评估、对重要风险及监管趋势的研判与预测、控制环境和控制活动的评价、合规管理能力和水平的综合评价。

商业银行通过“三大引擎”，构建闭环的合规管理流程，锁定管理的锚点，即重要机构、重要业务、重要环节、重要风险、重要控制、重要岗位和重要人员，加强管理有效性和时效性，提升违法违规线索的发现能力，提前预判潜在风险事件、监管趋势变化及内控管理可能的失效环节，从而推动实现合规管理的智能化。

从行业较佳实践来看，某股份制商业银行利用科技工具，依托于数据集中和共享，构建了智能监控、智能评估、智能评审、智能管理一体化的智慧合规平台。其中，结合具体合规管理场景，运用人工智能、大数据分析等技术，收集、处理、整合内外部信息和数据，构建模型、指标、检查工具，实时监测并提示机构风险、员工风险、流程风险、洗钱风险和关联交易风险，形成风险的智能识别、评估、监测、报告的闭环管理机制，实现对合规风险的前置监测和评估，加大对问题突出的交易及机构的主动干预，完善违规提示、违规整改、违规处罚机制，促进合规能力的整体提升。



## 结语

身处高速发展的时代，瞬息万变的时代，甚至是“科技”定义和颠覆一切的时代，科技可以改变生产力，甚至改变生产关系，重塑竞争力。商业银行的合规管理及内部审计数字化转型，有其规律可循，但绝非千篇一律的“套路”，因银行发展阶段不同、管理成熟度不同而有所差异，要结合自身的发展战略、资源禀赋而量身定制。商业银行应以开放的心态迎接管理变革的到来，并依赖实践持续探索适合自身的数字化之路。



## 本文作者



徐捷  
金融业治理、风险与合规服务  
主管合伙人  
毕马威中国



常森  
金融业治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国

# 2.1 制胜小微金融数字化

“麦克米伦缺口”现象一直困扰着小微企业的生存和发展，已经成为一个世界性、普遍性的难题，究其根源，主要体现在三个方面：

- **风险大：**根据统计数据，小微企业的平均存活期不足三年，存活周期短、抗风险能力弱是小微金融难以得到发展的根本原因，经济周期变化、区域和产业风险以及2020年爆发的新冠疫情等因素给全球小微企业带来一次又一次冲击，更是不断提醒金融机构其不可忽视的风险；
- **成本高：**小微企业资质弱、普遍缺乏有价值的资产提高信用水平，金融业务风险高，而小微企业通常缺乏可信的经营和财务信息，信息不对称问题突出，这些因素显著提升了金融机构风险、运营和资金管理的成本；
- **缺乏规模效应：**成本高笔均低限制了金融机构服务小微企业的范围，大部分长尾客户被抛弃，可挖掘的客户群体规模有限，因此，在风险可控前提下的业务拓展速度慢，难以实现规模效应和预期发展目标。

尽管面临挑战，深化小微企业金融服务毋庸置疑是我国推动金融供给侧结构性改革、增强金融服务实体经济能力的重要任务。银保监会在2015年初提出“三个不低于”目标的基础上，2018年又提出小微贷款“两增两控”的要求，2020年12月财政部印发的《商业银行绩效评价办法》中，普惠型小微企业贷款完成情况权重高达13分，为了支持经济转型及应对疫情的冲击，中央和地方政府也要求金融机构加大对小微企业的信贷投放。

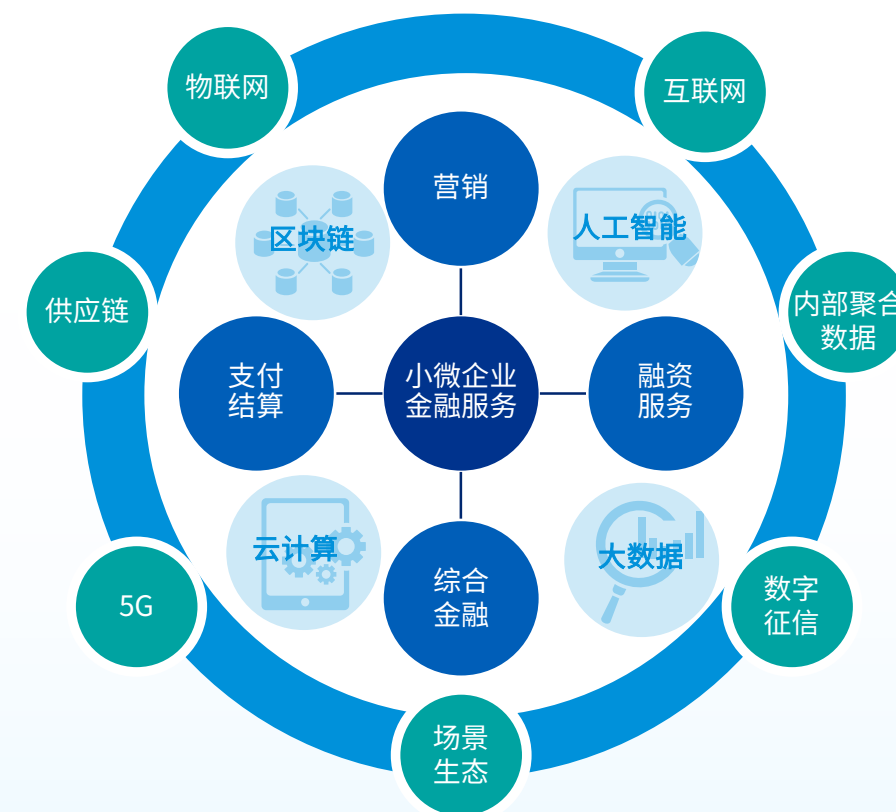
面临资产增速整体下滑、小微企业客户群体经营情况可能恶化的风险，商业银行如何在风险可控的前提下做到“普”与小微企业和金融机构的双“惠”，完成小微业务规模增长、助力实体经济、形成新的业务和利润增长引擎的关键任务，成为商业银行的紧迫而重大的战略目标。

## 解决之道

长期以来，中国金融机构不断探索技术创新，IPC小微信贷技术、信贷工厂技术、大数据信贷技术等得到越来越广泛的应用。一些金融机构选择了与其战略和实施路径、资源禀赋相匹配的技术应用，在市场竞争中脱颖而出，也促进了小微金融业务的不断发展，世界性难题的破解之道愈发清晰，而其基础是政府推动的系统性工程、数据与金融科技的发展。

一直以来，中国政府及监管部门鼓励、支持普惠金融的发展，最近几年更是连续出台促进政策，包括定向降准优惠、免征增值税，完善金融机构服务乡村振兴考核评估办法、尽职免责指导意见等。

数字中国取得全方位成果，支付数字化、税务数字化、政务数字化和产业数字化等的发展让我们看到了解决小微金融信息不对称问题的曙光。目前，中国政府全力推动服务全社会的信用数据基础设施体系的建设，旨在打通散落在不同机构、平台以及不同政府部门的各类企业经营数据，并向金融机构开放，以促进小微企业信息共享。





近期，央行明确了包括工商登记、企业涉税、企业用电用水、海关环保、司法诉讼等在内的“替代数据”在评估企业信用资质中的重要作用，以及将其纳入征信监管的必要性。我们相信，只有将其纳入征信与监管体系，赋予信用信息主体合法权利并向金融机构开放，各类机构在监管的约束下合法合规使用数据，才能最大限度地发挥数据价值，保护消费者利益，切实服务于小微企业和实体经济。

信用数据体系建设堪比大秦为统一之战而耗费十年时间实施的郑国渠工程，虽繁杂艰巨，但能以数据之水灌溉小微金融看似干旱贫瘠之地，为破解难题提供基础保障，最终必将获得丰厚的回报。

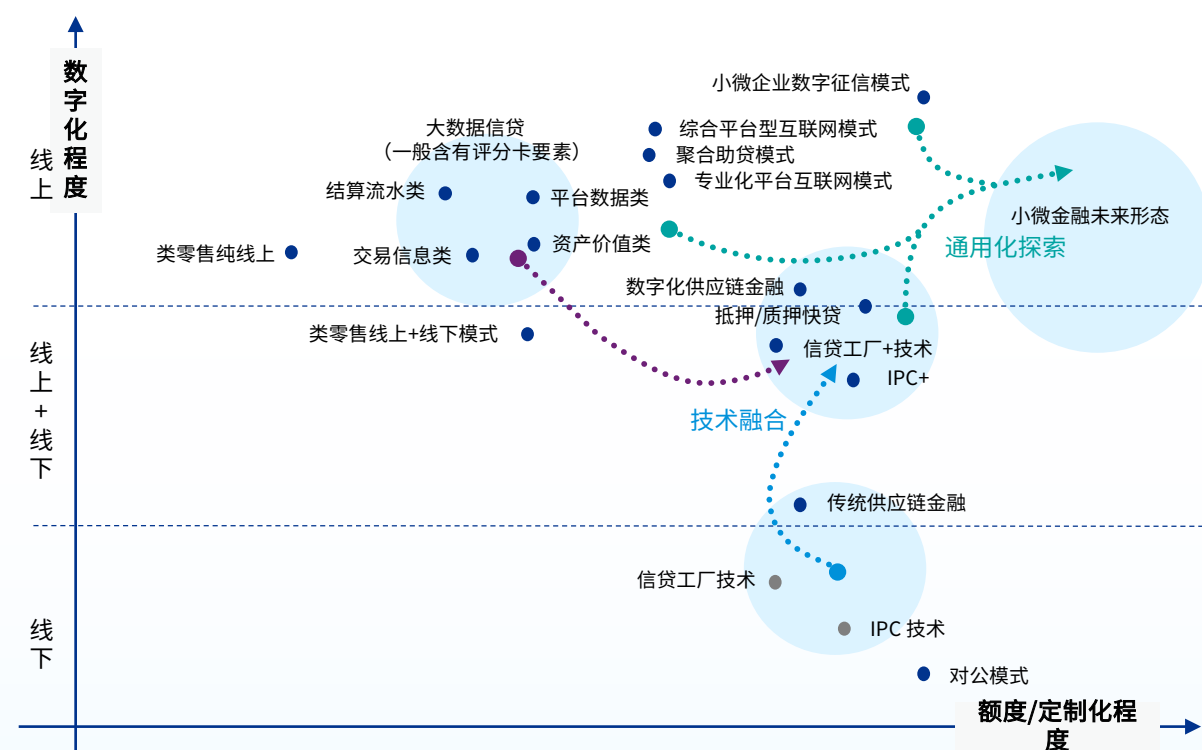
金融科技同样发挥着重要的作用，小微金融信用科技运用大数据、人工智能、区块链、移动互联网、物联网、云计算等技术，寻求破解供需两端的信息不对称的方法，变盐碱地为可耕作的“普”“惠”兼备的金融服务领域。信用科技服务企业、生态类信用科技服务企业和科技服务企业等已经成为小微金融生态数字化的重要驱动力。

- 信用科技服务领域近几年涌现出聚焦税务数据、发票数据、支付和流水数据、科技企业数据等单一和/或聚合领域的信用科技服务商，这些企业虽然自身并不拥有流量和数据，但具备强大的数据挖掘和应用能力，能够提供数据解决方案，为金融机构在点（企业）、圈（生态）和链（产业）层面上的小微企业金融业务赋能；
- 生态类信用科技一般来自于数字化产业或产业数字化过程，不但输出信用科技还输出场景与流量，其中产业类平台和ERP云平台等为典型代表；
- 科技服务企业各显神通，核心业务是利用各类技术建立互联数字化生态，培育数字化小微金融土壤以赋能金融服务，例如基于区块链建设供应链和贸易融资平台，利用卫星遥感数据、综合数字化技术建设农村数字新基建从而赋能小微金融的科技服务企业等。

## 数字化探索与进化

在数字创新和科技发展的共同推动下，金融机构正加速数字化转型的步伐，小微金融业务更是数字化转型的重中之重。本文将重点介绍在信贷技术和客户营销两个领域内数字化的发展进程。

### 小微金融信贷技术数字化进程



注：额度是针对同一客户采用不同技术可能授予的额度水平的概念性比较

## 探索

业内人士普遍认为目前小微金融尚未形成通用模式可供借鉴，因此在实践中出现了不同的小微信贷技术探索路径，如基于“三品三表”的交叉验证的IPC模式、“标准化、流程化、批量化”的信贷工厂模式、大数据模式和基于增信的小微信贷模式等。

IPC模式可理解为“可信的边缘计算”，在终端完成大部分工作，距离客户最近，一方面能够实现精耕细作，突出（对客户理解的）深度，解决信息不对称难题，但另一方面该模式往往采取社区网格化经营，因此使得（获客的）广度受到影响。

IPC模式要求独立开展工作的小团队具有协同作战能力，队员需具有类似“特种兵”的执行能力，并建立相应的保障机制以确保各“节点”诚实可信。其缺点是团队培养和扩展速度慢，难以较快形成规模效应。此外，该模式属于“小规模深耕”，因此要求有肥沃的优质小微企业经营土壤作为依托，所以在欠缺资源禀赋的“盐碱地”区域，金融机构大多难以取得令人满意的经营业绩。

信贷工厂模式可理解为“中台”模式，以强大的标准化的中台“作战能力”赋能并对前台提供有力支撑，具有较强的可复制性，能够较快形成规模效应，也不易受到一线团队能力和发展瓶颈的限制。与IPC模式相比，信贷工厂突出（获客的）广度，放弃（客户定制化需求的）深度，擅长耕作标准品种，属于大规模机械化作业，因此，更适用于规模大、网点多、客户流量大的机构。

在近几年数据资产日趋丰富的背景下，大数据模式逐渐兴起并得到迅速发展。在征信体系持续完善的基础上，支付、税务和政务数字化进程中涌现出众多创新产品和服务，包括银税互动产品、发票贷、流水贷、薪金贷，抵押贷等，以及资产价值数字化衍生出的信贷产品，如基于客户金融资产的质押贷。科技公司和金融科技子公司（包括金融科技子公司）也是重要力量，在数字化产业和产业数字化基础上发展起来数字化小微金融服务。

大数据模式的实质是信贷工厂模式的数字化形态，它依托数字化中台为金融业务赋能，显著提升线上自动化水平，甚至部分业务实现全程自动化。该模式同样突出（获客的）广度，能够提供标准化产品，并依托多维度数据开发出丰富的小微金融产品，支撑多种服务场景，更好地满足小微企业的多样性需求。实践表明，创新力强、数字化转型快、能够抢先一步推出特色数据信贷产品的科技公司，普遍能够快速吸引市场关注和流量，实现规模效应并创造经济价值。



## 进化

前述三种模式并非孤立演进的，而是在技术融合与通用化探索两个方面相辅相成，互相促进。

### ● 技术融合

以IPC技术为例，领先银行不断加大对技术升级的投入，希望能够实现持续降本增效的目标。近日，泰隆银行发布了全国首个小微金融服务标准，提出“金融科技赋能，运用新兴金融科技手段，推进小微金融服务移动化、模型化、便捷化”，“线上与线下融合，既重视线上跑数，实现降低成本、提高效率、增强客户体验；又重视线下跑街，坚守戴草帽、穿雨鞋的信贷文化，主动送服务上门，降低门槛、有效风控、增强服务温度”。另一条泰隆标准是“服务监督并重的大中台”在小微金融中的作用，利用信贷工厂集中作业中心有效发挥“减负减压、帮扶支持、监督审核，服务体验”的作用。<sup>16</sup>

以信贷工厂和大数据信贷模式为例，随着小微业务数字化程度的提升，数字技术在发票、流水、税务、水电和ERP等方面得到越来越广泛的应用，也积累了多维海量数据。在此基础上，金融机构初步形成了多维数据交叉检验、分析能力，再加上金融机构线下的三品调查方法的创新，不断推动该模式的解决方案及其实施体系的应用和发展。

### ● 通用化探索

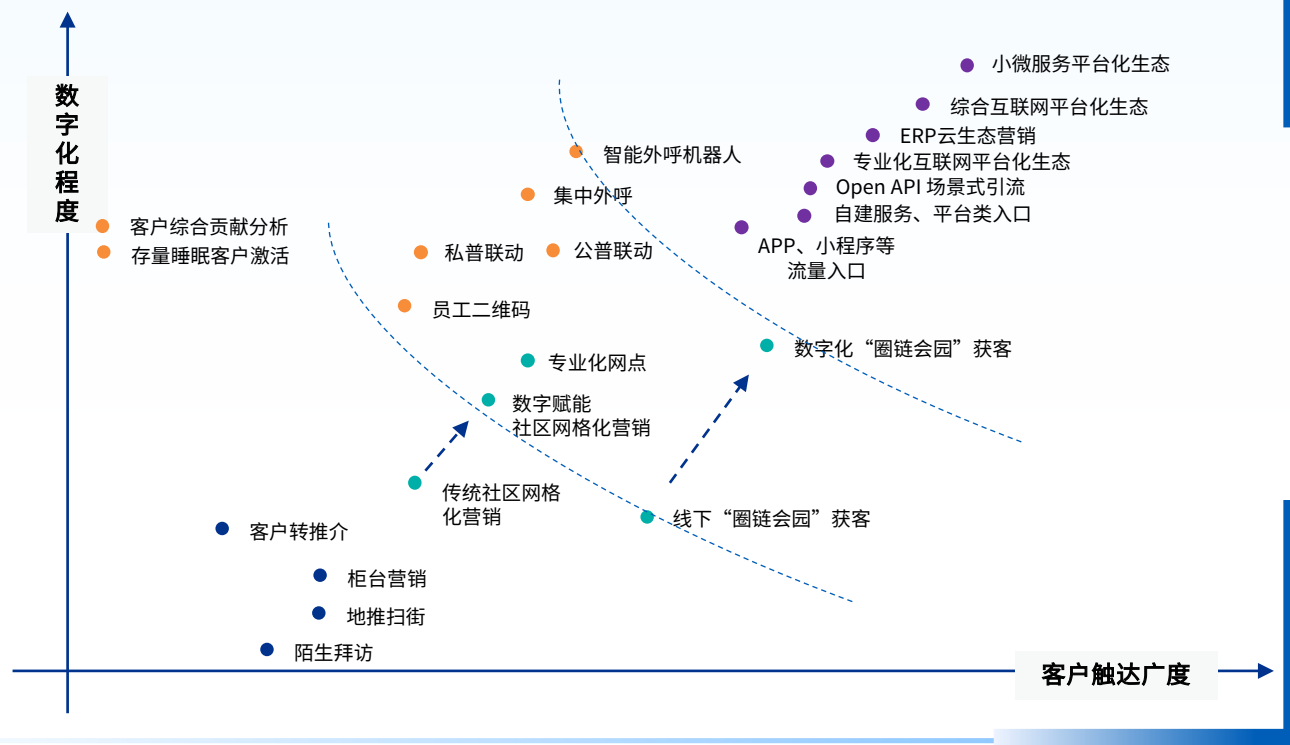
2020年12月，央行在“长三角征信一体化”工作推进现场交流会上提出，需“认真总结苏州小微企业数字征信实验区和长三角征信链的建设经验，积极开发替代数据应用场景，切实服务好中小微企业融资”。大数据的作用和价值在各小微信贷技术模式中都得到了充分的印证，数字化也成为贯穿小微金融服务全流程的通用要素，不同模式不约而同地走向了数字化、线上化和“线上+线下”一体化的道路。

像人类在物理领域始终孜孜不倦追求大统一理论一样，金融行业从来没有放弃对小微金融通用模式的探索。如果通用化探索能够成功，金融机构将获得更多为客户提升定制化服务水平的空间，虽然并不一定能够从根本上使小微金融走出高风险、低存活率的困境，但不可否认通用化可以进一步降低小微金融服务对于抵质押品的依赖程度，最终使小微企业获益。未来，信用数据基础设施的发展和数字化水平提升将会推动小微金融技术通用化的探索与发展。

<sup>16</sup> 小微金融服务标准”为本文中涉及的泰隆银行实践的引用出处，同时参考了泰隆小微知行塾微信公众号文章《以支持和协同为核心的科技体系》和《以全面和管用为核心的风控体系》的诠释版本。



## 小微金融营销数字化进程



小微企业“麻雀虽小、五脏俱全”，也需要综合、立体的金融服务，并同样注重服务的全面性、便捷性和体验感，因此并不是只要能得到融资就会转化成为客户并保持活跃度和客户忠诚。因此，随着小微金融信贷技术的发展，模式可复制性得到越来越广泛的印证，客群服务半径的逐步提升，金融机构开始越来越关注小微金融营销的数字化转型，以加强“拓客、留客和活客”的能力。

首先，利用数据建立对于客户和产品的洞察，寻求在合适的时间、以合适的渠道向客户推荐合适的金融产品，改变以产品为中心的营销方式，推动真正以客户为中心的数字化营销（尤其是产品推荐）实践。

金融机构开展小微企业数字化营销需重视内部协同，利用内外部数据的整合挖掘为小微客户的识别和营销提供支撑，如零售部门与小微金融部门的联动，挖掘企业主、个人经营贷客户潜力进行综合性小微金融服务营销；又如公司业务部门与小微金融部门的联动，利用交易关系网络和客户响应预测等模型确定拓客白名单并制定重点营销计划。

第二，利用数字化、科技化的举措提升传统营销效能。例如利用移动设备支持展业，做到客户立等可贷，实现客户“最多跑一次”、甚至“一次不用跑”的目标，提升营销成功率和客户体验，增强客户粘性；又如金融机构积极探索区块链+核心企业的供应链金融实践，拓展客户触达的范围和深度等。

在拓宽客户触达路径之后，金融机构需着力提升客户经理的营销能力。毕马威于近期推出了针对客户经理营销话术的智能陪练应用，运用科技手段提升营销实效，取得了良好的市场效果。

## 图：毕马威打造场景化的智能陪练解决方案

本解决方案话术由专业咨询团队打造，融合多种业务场景；通过使用本解决方案，银行可以更加便捷高效地提升员工营销能力，全面培养员工熟练使用规范营销话术，开展业务。

- 1对1 专属能力提升**  
改变传统1对多练习方式，每位员工拥有专属机器人陪练，事半功倍。
- 随时随地练习**  
提供PC、App等渠道，随时随地提供练习课程。
- 浓缩经验话术**  
浓缩优秀员工经验，实战优质话术辅导，针对员工能力特点进行补强。
- 多场景随意组合**  
模拟真实业务场景引导话术；检测规则颗粒化，可复用组合适应各种场景。

第三、也是最重要的一个发展趋势是渠道线上化或“线上+线下”渠道一体化，其最终目标是实现金融服务数字化、无感化和嵌入化，使金融服务无处不在、如影随形。目前，金融机构物理网点的传统功能逐渐弱化，金融机构在积极开展金融网点转型的同时，对线上流量入口的重视不断提升，加上开放银行和金融科技的推波助澜，小微金融线上渠道建设方面的探索与尝试不断涌现。

线上渠道建设可分为线上网点、应用场景和生态化平台三个层面。

- 线上网点指专属或者非专属的小微金融APP和小程序等，随着服务线上化或线上+线下结合，这些线上入口端正发挥着重要作用。
- 在应用场景方面，金融机构借助应用程序接口（API）等技术将小微金融服务嵌入生态化平台的相应场景中，如基于ERP云生态的信贷场景。此外，领先金融机构利用金融科技向小微企业提供进货、库存、销售、财务管理、聚合支付等管家类服务，主动吸引流量，挖掘场景中的服务机会。
- 在生态化平台入口方面，平台类互联网机构、金融科技公司和金融机构均取得了较大发展，这是因为小微企业涉及百业，不同机构和地区拥有不同的资源禀赋和发展机会，在双循环新格局下，国内和国际市场为各类机构均提供了较大空间。

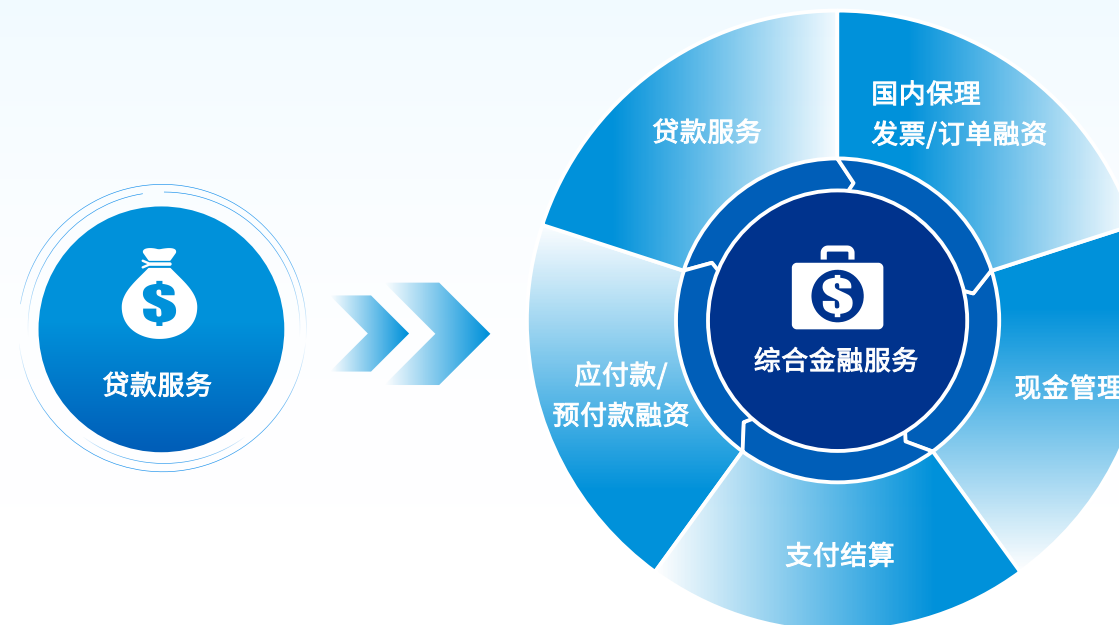
金融机构一方面积极推进数字化转型，建立数字化金融服务能力，利用API等技术嵌入第三方生态；另一方面，金融机构可从自身资源禀赋出发寻找商机，利用金融科技自建生态平台，如线上商城和聚合生活服务功能的金融APP等；银行系金融科技也可通过对外合作孵化数字化生态平台，反哺母行金融业务；中小金融机构在当地特色产业领域也有机会利用金融科技与特色产业/企业一同建立特色产业平台，挖掘产业链数字金融服务机会。

### 小微业务转型升级的四个突破方向

综上所述，小微金融服务发展已经跨过了只是简单地采用某种小微信贷技术，或者是推出一两款线上小微信贷产品的阶段，小微金融服务日益成为金融机构综合能力的集中体现，以数字化、线上化（包含线上+线下结合能力）、智能化为主要特征。

领先金融机构正加速扩大领先优势，定义小微金融的未来形态。对于行业追随者而言，（行业标准）能力门槛的提升将导致复制和跟随策略彻底失效，在小微金融线上化、场景化和生态化发展的趋势下，区域机构的地域优势也面临威胁。追随者需筑牢根基，建设自主可控、适应发展需求的能力体系，否则与领先金融机构之间的差距将不断加大至难以逾越，最终丧失市场空间。

那么，面对小微业务在增长、风控、效益、客基等方面的战略困境，寻求追赶和突破的商业银行该怎么做呢？毕马威建议银行应考虑通过综合金融服务、数字化转型、金融科技、业务协同等方式寻找转型突围的路径，并重新思考小微业务的战略定位。



#### 方向一：综合金融服务提升经营收益

银行过往服务小微企业主要依靠发放贷款获取息差，收入来源单一。而小微企业在支付结算、现金管理等方面同样有着丰富的金融服务需求。转变小微业务经营模式，为客户提供更多元化的综合金融服务，如此不仅能提升小微客户的综合收益，也更有利于控制风险。

#### 方向二：数字化升级风控模式

过于依靠线下调查和专家经验的风控模式并不适合小微业务，加强对多维数据的积累和应用，搭建可靠、高效、自动化的小微风控体系是必由之路。近期央行已明确包括工商登记、企业涉税、企业用电用水、海关、环保、用工、奖惩、司法诉讼等在内的“替代数据”在评估企业信用资质中的重要作用，小微企业在各类平台的交易电子化也为银行构建数字化风控模型提供了可能。



### 方向三：金融科技赋能降本增效

小微企业客户数量大、单笔业务小、贷款周期短，导致银行每年的服务成本居高不下，因此运营效率日益成为银行在小微业务领域和核心竞争能力。未来银行需要通过应用金融科技，提升线上化水平，以实现批量化、自动化、智能化运营，不断降低综合服务成本。

### 方向四：业务协同挖掘客户价值

小微企业的价值不仅在小微业务本身。小微企业通常具有良好的成长性，是银行重要的“基础客群”，小微企业零售对公兼具的业务特点也为银行交叉销售提供了各种可能性。未来银行可通过加强内部协同，给私人银行贡献高净值客户，给零售银行贡献个人代发客户，给公司银行培育潜力中型客户。

与此同时，不同机构仍需要结合自身的资源禀赋、战略定位、内外部协同空间、整体数字化进程、人力资源储备、经营理念与管理现状等多方面要素，设计适合自身需求的小微金融战略和实施路径。

特别鸣谢：本文的编写得到了泰隆银行、泰隆小微知行塾微信公众号的大力支持，特此感谢。

### 本文作者



王大鹏  
金融业监管与风控科技咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国

## 2.12 数据治理赋能“风险为本”的洗钱风险管理

中国的反洗钱监管机制正处于一个快速变革的时代，从“规则为本”到“风险为本”的思路转变贯穿于今年各项密集出台的反洗钱新规和执法检查方式中，从而对金融机构贯彻“风险为本”以实现洗钱风险管理的长效机制提出了更高的要求。

“风险为本”的监督和管理依赖于对风险信息的全面识别和充分分析。但由于洗钱风险管理所涉及的数据范围广、分布散、历史数据多、业务场景复杂等，如何有效地收集此类信息在推动和落实中存在不小的难题。此外，在数字身份时代，公私营领域也在更加积极地探索如何利用技术提高洗钱风险管理的有效性。例如，金融行动特别工作组（Financial Action Task Force，即FATF）鼓励在数字化准入和简化尽职调查方面的技术应用，并于近期发布了数字身份指引，强调如何利用可信的数字身份在客户准入环节和开展交易时远程识别客户身份，此外全球金融机构也一直在探索如何通过机器学习提高可疑交易监测的有效性。而任何技术的充分有效发挥都需要以高质量的数据为基础。

针对以上情况，越来越多的银行在全行反洗钱及数据治理的工作框架下，结合反洗钱对数据的要求，开展了反洗钱专题的数据治理工作，以期从数据源头辅助洗钱风险管理工作效率的有效提升。毕马威总结了以下五大利器，以切实、有效地推进并落实反洗钱数据治理工作。

### 1. 以“盘点”为起步，摸清家底

金融机构的业务和经营管理活动中产生了大量数据，为了更有效地推动反洗钱数据治理，盘清相关数据项范围及其数据要求是基础的起步工作。从反洗钱的监管文件要求、同业借鉴、历年监管检查问题等出发，梳理反洗钱领域关注的的数据项清单；从反洗钱的数据报送端出发，追溯数据的来源情况。通过这些工作盘清反洗钱治理的“家底”和现状，解决反洗钱数据“有什么”和“在哪里”的问题，从而在后续的工作推动中，更有重点地推进和执行。

### 2. 以“合规”为根本，明确要求

针对盘点出的反洗钱数据项，结合反洗钱监管要求、风险合规紧迫性以及业务实际情况，对标现有的数据标准框架内容，建立和完善反洗钱数据的标准和规范。例如，毕马威深度结合《银行业金融机构反洗钱现场检查数据接口规范（试行）》和《证券机构反洗钱执法检查数据接口规范（试行）》，并融入反洗钱合规审计和咨询经验，建立了2000余项细化的数据规范检核要求。这些通过专业经验固化并持续更新的规范检核要求，从完整性、规范性、一致性、准确性和合规性等多维度检核反洗钱数据；最终结合现行数据标准管理框架，明确数据规范要求，确定数据规范应用层级，建立清晰的管理职责。

### 3. 以“质量”为切入，分步实施

以数据质量为基础切入点，并结合反洗钱工作，能够快速集中资源，对洗钱风险高、整改需要迫切、影响面广、影响程度深的问题进行推进，并尽量减少对客户以及业务的影响，展现反洗钱的数据治理成果。但是，在反洗钱数据质量问题的分析和解决方面应充分考虑，建立标本兼治的整改方案，不仅对历史存量问题进行整改，同时通过业务的规范、技术的支撑实现源头问题预防，这样才能对同类的质量问题进行根治。由于数据质量问题可能涉及的范围大，业务的规范和系统的改造都需要时间，因此这些整改方面需要结合业务和科技的发展规划，建立分步实施、逐步推进的模式。

### 4. 以“应用”为主线，贯穿业务

反洗钱数据治理的基本目标是满足监管报送的数据要求，满足反洗钱管理活动的需要，服务其他各项工作。因此结合反洗钱管理框架，通过数据在反洗钱应用场景中的使用，不断完善丰富反洗钱数据治理的内容和内涵，提升反洗钱数据治理成果的应用成效，并反向推进治理工作的迭代深入与完善。

### （一）数据项与反洗钱场景相映射，建立组件化的数据集

数据项之间往往有关联性，只有将数据项组合在一起，才具备一定的实际意义，也更容易被业务部门和技术部门接受。因此在反洗钱数据标准/规范的层次关系上，除了常见的按照数仓主题和业务分类进行体系分层外，应同时考虑反洗钱场景标签，建立场景与数据项集的对应关系，便于场景式的数据治理，解决数据项单点工作的着力不足之处。

例如，基于反洗钱治理的要求，将数据项分别与反洗钱场景结合，建立洗钱风险评估、客户尽职调查、交易监测、名单筛查等一系列场景，并建立每个场景下的数据清单。

这些场景不仅可以协助业务部门了解业务中涉及哪些需要关注的的数据项及其要求，以便他们可以更好地执行；更重要的是数据的有效性与场景密切相关。如果仅考虑数据而忽视业务实质，数据质量将缺乏可信的衡量标准。

### （二）反洗钱场景与业务场景结合，实现二者的交叉融合

从数据项到反洗钱场景、从反洗钱场景到业务场景，逐步交叉融合，厘清理顺业务场景中涉及的反洗钱数据及其要求，从而实现数据的业务源头管控。业务部门通过了解现有业务涉及的反洗钱场景，在业务管理和经营中落实数据要求；同时也将洗钱风险管理责任落实到各业务条线，将洗钱风险管理要求嵌入业务环节。

## 5. 以“机制”为保障，长效推进

为切实履行反洗钱职责，需强化反洗钱数据治理长效机制建设，一方面，将反洗钱监管政策、条线的管理职责、主体责任进行充分宣贯，提升全员的洗钱风险管理意识；将反洗钱数据治理与业务营销有效结合，加强洗钱风险管理与业务开展之间的黏度，做到治理任务人人有份，反洗钱责任人人上心。

另一方面，强化洗钱风险管理考核，做好反洗钱数据结果的监测，并纳入考核评比，确保对洗钱风险的持续、有效管控，促进洗钱风险管理监管要求的全面落实。

综上所述，金融机构应有效利用以上五大反洗钱数据治理“利器”，自上而下地推动具体治理工作，从解决合规问题为导向的专项治理，逐步转变为日常长效的工作机制，持续落实并优化反洗钱数据治理工作。



### 本文作者



周郁  
金融业反洗钱与制裁合规服务  
合伙人  
毕马威中国



陈立节  
金融业数据治理咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



王亚军  
金融业数据治理服务总监  
毕马威中国

# 2.13 聚焦气候变化积极应对气候环境风险挑战

## 一、气候环境风险挑战的国际背景

近年来，国际上已对商业银行面临的环境风险形成共识，即企业在生产经营活动中向环境排放或使用自然资源的行为对环境产生的影响已经超过环境的承载能力，导致环境日益恶化，使得政府、公众和非政府组织对企业的环境行为要求不断提高，企业环境成本持续上升，面临的环境和社会风险增加，进而给作为企业资金供给者的商业银行或其他金融机构带来风险，包括：企业因环境成本上升无力还贷的风险；银行承担污染连带责任的风险；第三方要求损害赔偿的法律风险；声誉风险和不适新的环境要求而失去市场份额的风险；等等。

离岸市场金融监管机构步调一致，发布监管政策督促银行加速实践气候环境风险管理。2020年，欧洲证券及市场管理局（ESMA）发布《可持续金融战略》，鼓励金融机构管理气候变化带来的金融风险；欧洲央行及欧盟成员国国家主管部门于2020年起草《气候环境风险指南》，旨在尽快给银行机构提供前瞻性和系统方法管理气候环境风险；英格兰银行于2019年发布气候压力测试讨论文件，从信用和市场风险角度评估对银行业务的影响；法国中央银行于2020年公布自愿压力测试计划，计划2021年4月公布结果；新加坡金融管理局于2020年6月发布了关于银行环境风险管理准则的咨询文件，希望银行提高进行气候风险情景分析和压力测试的能力；2020年6月，香港金融管理局发表《绿色及可持续银行业白皮书》，探讨银行业应对气候变化的未来方向，重点落在相关的风险

管理工作上。为了更准确评估风险，香港金融管理局已邀包括6家大型的本地系统重要性银行（D-SIB）（即中国工商银行（亚洲）有限公司（“工银亚洲”）、恒生银行有限公司、东亚银行有限公司、渣打银行（香港）有限公司、中国银行（香港）有限公司、香港上海汇丰银行有限公司）在内的若干银行，自2021年第一季度起开展本地首次气候风险压力测试（“Climate Risk Stress Test, CRST”）。

## 二、中国内地大力推进绿色金融发展 提升气候风险管理能力

2020年9月，习近平主席在联合国大会宣布，“中国将提高国家自主贡献力度，采取更加有力的政策和措施，二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值，努力争取2060年前实现碳中和”。基于这一国家战略部署，中国金融行业也提出了相应的绿色金融发展计划，2021年年初，人民银行提出将投入更多资源，跟踪分析环境气候风险对金融稳定的潜在影响，提高环境气候风险的分析和管理能力，同时，积极研究将气候风险纳入我国货币政策与宏观审慎政策“双支柱”调控框架的可行性和框架修正路径。这就要求商业银行开发气候战略和信贷气候轨迹的管理工具，通过将气候风险纳入贷款交易的整体风险评估中，加快银行向绿色转型，并与碳中和目标保持一致，并且需要引入新技术、采用新方法，开展自身政策制度创新、管理创新，在众多商业银行中通过差异化发展脱颖而出。

按照国家层面的部署，绿色金融顶层设计包括资源配置、风险管理、市场定价等三大功能，标准体系、监管和信息披露要求、激励约束机制、产品和市场体系、国际合作空间等五大支柱。商业银行需要以此作为基础和方向，建设绿色金融体系，提升气候风险管理的思路、制度、流程、方法和工具。

绿色金融信息披露是商业银行应对绿色金融监管要求和社会责任的重要内容，上个世纪90年代，国际组织开始呼吁金融机构将环境、社会和治理因素（ESG）纳入对外披露相关信息，以建立透明、公开、公正的绿色金融市场。随着可持续发展理念的深化，ESG 方面的信息披露要求也日益严格，预计未来全球各国 ESG 信息披露的要求将会更加严格。金融机构将要求披露一些重要的绿色金融指标，例如碳足迹（每万元贷款碳排放）、贷款绿色指数、绿色评级、绿色金融指数等。在这样的背景下，商业银行需做好准备，尽早建立起有效绿色金融信息披露和评价体系。

绿色金融激励约束机制也是绿色金融体系建设的重要内容，目前可能的措施包括针对低碳行业的再贷款、绿色资产抵押、针对绿色贷款的风险权重优惠等，特别是针对绿色贷款的风险权重优惠调整，可能会成为一种可行的绿色金融激励机制，在金融领域广泛实施。有专家估计，这项激励措施将覆盖十几万亿的绿色金融资产，相当于0.25%的贷款利息优惠。调整绿色贷款的风险权重在我国有较好的基础，有专家建议：为了控制风险，一是可以考虑在国家级绿色金融试验区小范围进行；二是可以考虑在一定业务范围内实施，再逐步推开。我国的金融机构需要密切关注这一领域的监管要求，积极应对未来推行的绿色金融激励措施。

### 三、气候环境风险将成为银行风险管理的重要组成部分

由于气候与环境风险具有不同于传统金融风险的独特特征，具有前瞻性的情景分析与压力测试则成为了评估气候与环境风险的主要工具，然而基于气候与环境风险的系统性与复杂性，相关的理论研究与实践仍处于探索与发展阶段，我国仅有极少数商业银行开展了气候与环境风险压力测试实践，大部分金融机构对相关方法仍然缺乏认识。

尽管世界各大银行在近年来都在研究环境风险对自身业务发展的影响，但真正利用压力测试的方法从量化角度评价环境风险的研究还比较少。

2018年，联合国环境署金融倡议组织（UNEP FI）发起“16家银行<sup>17</sup>试点工作组”，对气候风险中的转型风险与物理风险分别进行分析。在转型风险方面，工作组首先进行气候情景方案选择，并生成行业层面风险传导路径；其次，根据行业细分认定特定风险驱动因素，结合专家判断以确定所选行业对转型风险的敏感度，并在情景模型提供的变量基础上进行借款人层面校准。在物理风险方面，选择农业、能源及房地产行业作为研究对象，通过研究物理风险对生产力及房产价值的影响建立传导机制，根据压力传导后的财务报表对客户重新评级。

2019年，新加坡星展银行采纳气候相关财务信息报告工作组（TCFD）框架建议，针对转型风险设置高碳价、中碳价、低碳价三种气候情景，针对物理风险设定强、中、弱三种气候变化假设<sup>18</sup>。分析结果表明，银行大量信贷客户将因碳价上升而信用降级，且其现有东南亚信贷业务或受到气候灾害（特别是热浪因素）的严重冲击。

2019年，法国巴黎银行以《巴黎协定》的要求和TCFD框架为依据，对重要信贷客户进行物理风险评估。银行从运营风险、供应链风险和市场风险三个维度出发，对信贷客户进行0-100风险打分，并结合行业特性、区域特性加权后，以量化方式评估不同行业对气候风险影响的敏感度<sup>19</sup>。

2020年9月11日，央行和监管机构绿色金融网络（Central Banks and Supervisors Network for Greening the Financial System，简称NGFS）发布了环境风险分析领域的两份重量级文件，包括《金融机构环境风险分析综述》（Overview of Environmental Risk Analysis by Financial Institutions）和《环境风险分析方法案例集》<sup>20</sup>（Case Studies of Environmental Risk Analysis Methodologies）。NGFS呼吁，为了有效应对环境和气候相关风险，监管机构、金融机构、国际组织、第三方供应商和学术机构各界应共同努力推广环境风险分析（Environmental Risks Analysis，简称ERA）在金融业的应用。《金融机构环境风险分析综述》介绍了环境风险传导演化成金融风险的大量案例，对银行、资管和保险公司常用的环境风险分析工具和方法进行了深入讨论，同时讨论了推广环境风险分析所面临的挑战和克服这些挑战的选项。《环境风险分析方法案例集》详细地介绍了当前30多家世界上领先的金融机构、学术机构和第三方服务机构所开发的环境风险分析的方法学、模型工具及其应用案例。



17 澳新银行、巴克莱银行、西班牙对外银行、法国巴黎银行、布拉德斯科银行、花旗银行、荷兰中央银行、巴西伊塔乌联合银行控股公司、澳大利亚国民银行、荷兰合作银行、加拿大皇家银行、桑坦德银行、法国兴业银行、渣打银行、TD银行集团和瑞银集团。  
(<https://www.unepfi.org/news/industries/banking/tcfd-recommendations/>)

18 《星展集团控股有限公司可持续发展报告2019》(<https://www.dbs.com/iwov-resources/images/sustainability/reporting/pdf/DBS%20Sustainability%20Report%202019%2020200306.pdf?pid=sg-group-pweb-sustainability-pdf-dbs-sustainability-report-2019>)

19 《法国巴黎银行2019年TCFD状况报告》([https://group.bnpparibas/uploads/file/bnpparibas\\_tcfd\\_report\\_en.pdf](https://group.bnpparibas/uploads/file/bnpparibas_tcfd_report_en.pdf))

20 《金融机构环境风险分析综述》：  
([https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/overview\\_of\\_environmental\\_risk\\_analysis\\_by\\_financial\\_institutions.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/overview_of_environmental_risk_analysis_by_financial_institutions.pdf))  
《环境风险分析方法案例集》：  
([https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/case\\_studies\\_of\\_environmental\\_risk\\_analysis\\_methodologies.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/case_studies_of_environmental_risk_analysis_methodologies.pdf))

#### 四、加快商业银行气候风险管理能力建设

由于目前银行业气候环境风险评估仍处于起步阶段，各银行的评估模型和方法学还不成熟。考虑国际监管环境的变化，可以预期环境风险压力测试将在不久的将来被纳入监管要求，金融机构可以及早在有限的资源条件下，分步落实环境风险压力测试管理，掌握变革过程中的主动权。具体可以从如下方面着手：

##### 提高意识与能力建设：

了解不同国家的法规要求，对标和提前准备；提高意识，积极关注监管趋势，为随时可能出现的监管要求做好准备；积极学习已有经验和公开的论文和案例集，探索开发模型和工具，提升自身应对能力；加强能力建设，提高员工对新型风险的理解和认识，培养专业管理人才和专家团队。

##### 解决方案：

及时总结和分享已有经验；积极参与中国方案设计和建设；根据气候风险的主要分类：物理风险和转型风险，提出识别、量化、监测、管理这些风险的方法；开发适合中国银行业特色的气候风险分析方法，开展相应的气候风险压力测试（CRST）；根据自身信贷组合特点，优先选择信贷占比高且是高风险的行业进行试点评估；借助气候环境专家及行业专家的经验判断，识别关键的风险因子和指标、描绘风险传导路径并量化财务影响。

##### 完善数据和系统：

气候环境风险相对是一种新型风险，其评估过程可能需要涉及客户的碳排放、地理位置等方面的基础数据，了解客户这类情况不属于银行常规信息收集范畴。然而，缺乏数据也增加了风险识别和管理难度。建议通过多种方法收集数据，例如建立各类气候主题的集中化数据库，建立气候风险各类情景库存，通过客户调查问卷的方式收集相关数据，综合评估客户面临的物理和转型风险以及抵御能力。同时，构建科学有效的数据管理系统，对相关数据进行管理，为环境与气候风险压力测试提供数据基础。

目前气候风险压力测试模型在实际应用中仍然存在诸多障碍，例如缺乏对气候与环境风险及其相关性的认识，环境和气候相关损失数据不足，气候与环境风险评估方法开发能力有限，评估方法及数据质量存在局限性等。但是面对气候风险管理需求的紧迫性，我们建议商业银行可以采取“边干边学”（learning by doing）的思路，积极进行气候与环境风险的情景分析和压力测试，在实践中促进风险建模方法的不断优化和数据质量的提升，使其能够真正为各金融机构业务的长期可持续发展提供前瞻性、实质性的参考和指导。



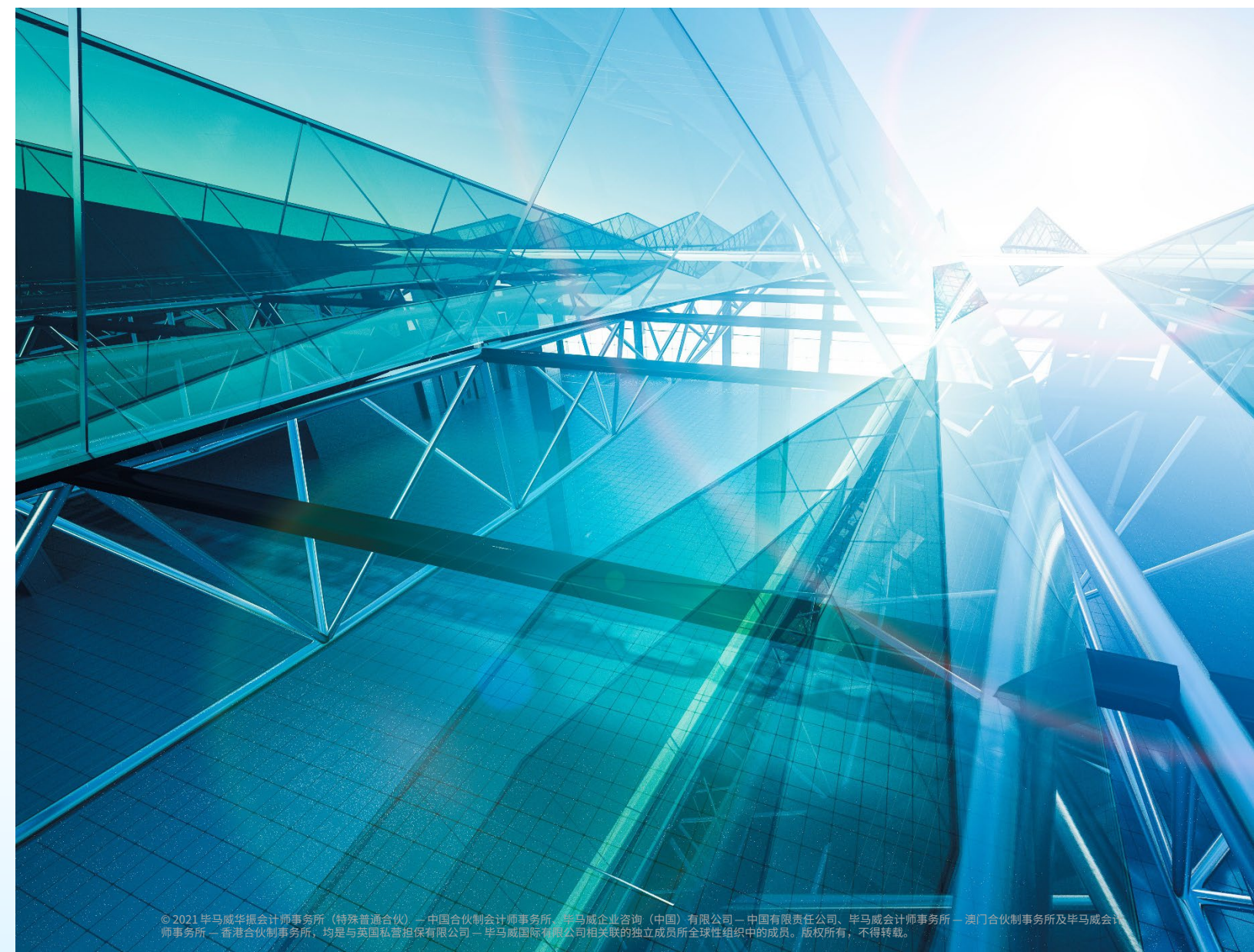
##### 本文作者



曹劲  
金融风险管理咨询服务  
主管合伙人  
毕马威中国



康勇  
首席经济学家  
毕马威中国





## 2.14 后疫情时代银行业的税务应对

2021年是“十四五”规划的开局之年，面对后疫情时代的影响和复杂的国内外环境，中国的金融稳定和经济走势依然是举世瞩目的焦点。税收方面，完善现代税收制度，健全地方税、直接税体系，优化税制结构，适当提高直接税比重，深化税收征管制度改革将是“十四五”期间的重点内容。

在这一特殊历史阶段，我们将银行业的关注的一些税收热点问题整理如下：

### 疫情下银行业税务关注点

新冠疫情爆发以来，我国通过财政补贴、降准降息、减费让利、小微企业贷款延期还款付息等多项措施引导银行等金融机构加大对疫情防控领域，受疫情影响较大地区、行业和企业，以及社会和民生领域的金融支持力度。银行业积极响应，多措并举，除捐款捐物以外，还结合自身优势，升级和细化相关金融服务，提高金融服务效率，降低金融服务成本，完善金融服务安排，增加对企业的金融支持。

在银行业提供疫情防控支持的过程中，因防疫、抗疫活动中产生的诸多税务关注点，主要包括：

- 银行对受疫情影响较大、暂遇困难的企业进行贷款展期，计提的应收未收利息仍需要遵循《财政部、国家税务总局关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税[2016]36）对于逾期90天的应税界定标准，即结息日起90天内的应收未收利息仍需要缴纳增值税；
- 银行在疫情期间对各类业务减收的手续费和贷款利息等可以依照增值税关于商业折扣的规定减少销售额；对于疫情期间免费、免息等是否属于无偿提供用于公益事业或以社会公众为对象的服务可能存在不确定性，需要结合具体情况评估增值税视同销售风险；
- 对疫情防控重点保障企业贷款、受疫情影响个人和企业的创业担保贷款等收到的财政贴息，需要参考《国家税务总局关于取消增值税扣税凭证认证确认期限等增值税征管问题的公告》（国家税务总局公告2019年第45号）等文件的规定，如果贴息与贷款服务直接挂钩的，应按规定计算缴纳增值税；如果取得的其他情形的财政补贴收入，不属于增值税应税收入，不征收增值税；
- 债务人因受疫情影响以非货币资产抵偿债务的，债务人需要考虑有偿转让货物和不动产的税务影响，银行需要谨慎考虑抵债资产发票取得、收回利息收入的增值税影响等；
- 在债务人和担保人仍然存续的情况下，因感染新冠导致的还款能力不足所引发的贷款投资损失并不属于《国家税务总局关于发布<企业资产损失所得税税前扣除管理办法>的公告》（国家税务总局公告2011年第25号）等文件规定的可以在企业所得税前扣除的情景。

### 中小银行整合中的税务考量

在新冠疫情的冲击下，经济下行压力继续加大，部分中小银行资产负债表恶化，经营稳健性受到威胁。中小银行开始加速抱团，合并重组消息不断，备受市场关注。中小银行的整合重组尤其是区域性中小银行的合并，有助于加快不良资产处置，盘活银行内部资产，增强抗风险能力，集中区域内的资源支持当地实体经济，理顺区域信贷市场，减小区域内同业竞争，有助于区域性的城商行或农商行做大做强。

需要关注的是，银行并购重组中发生的资产转移等事项将会引发一系列的税务问题，往往需要在制定重组方案时即予以充分考虑，以便结合不同重组方案评估其税务影响，提前预判税务合规事项和优化税务安排。这些问题可能包括：

#### ● 增值税方面

- 重组中转移金融资产、无形资产的增值税政策适用。根据《关于纳税人资产重组有关增值税问题的公告》（国家税务总局公告2011年第13号）和《财政部、国家税务总局关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》（财税[2016]36号）的规定，纳税人在资产重组过程中，通过合并、分立、出售、置换等方式，将全部或者部分实物资产以及与其相关联的债权、负债和劳动力一并转让给其他单位和个人，不属于增值税的征税范围，其中涉及的货物、不动产、土地使用权的转让，不征收增值税。而商业银行在重组中还会涉及到金融资产、土地使用权之外的无形资产等资产的转移，这些资产是否可以按照不征收增值税进行处理目前尚缺少明确的税收政策支持，实操中需要就此事项积极与税务机关沟通；
- 重组后银行实体将取得的不动产再次转让或出租的增值税处理。如果重组中涉及的不动产为银行在2016年4月30前取得且在重组过程中适用了整体资产转让不征增值税的政策，重组后银行将不动产对外转让或出租时是否可以按照《纳税人转让不动产增值税征收管理暂行办法》（国家税务总局公告2016年第14号）和《纳税人提供不动产经营租赁服务增值税征收管理暂行办法》（国家税务总局公告2016年第16号）选择适用简易计税方法目前缺少明确的法规指导，实操中需要就此事项积极与税务机关进行沟通；
- 重组前各银行的留抵进项税额在重组后银行的继续利用。根据《关于纳税人资产重组留抵税额处理有关问题的公告》（国家税务总局公告2012年第55号），在资产重组过程中，将全部资产、负债和劳动力一并转让给其他增值税一般纳税人（以下称“新纳税人”），并按程序办理注销税务登记的，其在办理注销登记前尚未抵扣的进项税额可结转至新纳税人处继续抵扣。银行重组也需要结合拟实施的具体重组方案评估上述增值税政策的适用性以及其对会计、估值、重组架构等其他方面的潜在影响；
- 金融商品转让负差在重组后是否可以继续利用。各银行在重组前可能存在金融商品转让负差，这些金融商品转让累计负差是否可以被重组后银行在重组当年利用抵减重组后银行的金融商品转让正差目前缺少明确的法规支持，需要与税务机关就此事项积极沟通；
- 重组前的未开票业务的发票开具安排。实操中增值税纳税时点和开票时点可能存在一定的时间差，重组前各银行已经申报缴纳的增值税应税行为可能暂未向客户开具发票，实操中需要考虑是否需要在重组前集中向客户公告完成发票开具或与税务机关沟通由重组后银行开具发票的可行性。



#### ● 企业所得税及其他税种方面

- 企业所得税特殊性税务处理的适用。合并重组是否可以满足《财政部、国家税务总局关于企业重组业务企业所得税处理若干问题的通知》（财税[2009]59号）、《财政部、国家税务总局关于促进企业重组有关企业所得税处理问题的通知》（财税[2014]109号文）等文件规定的各项条件从而适用特殊性税务处理需要进行分析论证；
- 合并重组中房屋、土地使用权的土地增值税处理。对于重组前银行将土地、房屋权属转移变更至重组后新银行的，是否可以适用《关于继续实施企业改制重组有关土地增值税政策的通知》（财税〔2018〕57号）、《关于继续实施企业改制重组有关土地增值税政策的公告》（财税〔2021〕21号）等文件的规定暂不征收土地增值税需要予以评估；
- 合并重组中房屋、土地使用权的契税处理。对于重组后的新银行从原银行承受的土地、房屋权属，是否可以适用《关于继续支持企业、事业单位改制重组有关契税政策的通知》（财税〔2018〕17号）、《财政部 税务总局关于继续执行企业事业单位改制重组有关契税政策的公告》（财政部 税务总局公告2021年第17号）等文件的规定免征契税需要予以评估；
- 资产过户中的印花税处理。对于重组过程中原银行将不动产、土地使用权、股权、股票等资产过户到新银行是否可以适用《财政部、国家税务总局关于企业改制过程中有关印花税政策的通知》（财税〔2003〕183号）等文件的规定免征产权转移书据的印花税需要予以考虑；
- 重组后的银行资金帐簿的印花税缴纳。对于重组后银行的实收资本和资本公积，是否可以适用财税〔2003〕183号等文件的规定仅就超过重组前银行已缴纳过印花税的实收资本、资本公积的金额部分缴纳印花税需要予以评估。

## ● 资管新规延期下的税务应对

在疫情和宏观经济的影响下，资管行业风险事件频发，为实现资管新规的平稳过渡，人民银行宣布资管新规过渡期延长至2021年年底。值得注意的是，此次人民银行提出，对于2021年底前仍难以完全整改到位的个别金融机构，将可能采取“个案处理”的方式，并实施差异化监管措施。

对于尚未落实资管新规的银行和银行理财子公司的理财业务，需要就资管新规提出的打破刚性兑付、净值化管理、消除多层嵌套和减少通道、降低期限错配等一系列要求做出应对。同时，资管产品管理人还需要按照财税[2016]140号和《关于资管产品增值税有关问题的通知》（财税[2017]56号）等增值税文件的要求，对资管新规落地过程中资管产品的增值税事项进行全面考虑，例如在消除多层嵌套架构后，需要对新的直投标的进行增值税判断，如何合理设计投资架构和投资组合，实现增值税成本最低？在满足资管新规对于资产投资期限的要求的同时，如何设计资管产品使其满足并可以适用增值税下“持有至到期”的相关政策要求？

## ● 普惠金融领域的税收激励措施仍有优化空间

近年来，党中央、国务院高度重视发展普惠金融工作。在普惠金融的税收实践中，我们看到以针对农户、小微企业、个体工商户贷款免征增值税政策为代表的一系列税收激励已经得到深入的推广和应用，取得了瞩目的成绩；另一方面，随着实践的推进，我们也了解到相关各界对于优惠政策覆盖面、优惠政策稳定性等方面的建议，对普惠金融税收政策的未来可以优化空间谏言献策。

尤其在疫情的冲击下，银行贷款不良率进一步扩大，降低贷款损失所得税税前扣除门槛的呼声愈发强烈。一方面，会计上和税收上对于贷款损失的认定标准存在较大差异。会计上按照“账销、案存、权在”的原则进行呆账核销，而税收上则强调“真实发生”原则，一般只允许真实发生且有充足证据材料的损失在税前扣除。另一方面，现行税收法规对于贷款损失税前扣除的证据材料要求较高，根据不同的情况，银行需要取得司法追溯记录、法院判决书、仲裁机构裁决书，法院裁定终（中）止执行书、破产或清算公告等证明资料后方可就呆账损失作税前扣除，这在面临小额、多笔的贷款业务时往往缺乏可操作性，银行自主核销成本一直居高不下。未来是否可以进一步减小税会差异，降低扣除证明资料的要求是银行业持续关注的税收问题。

此外，普惠金融税收优惠政策的延续性和稳定性也是银行关心的一个问题。对于银行而言，落实一项税收优惠政策会涉及到业务流程、会计核算、系统改造等一系列事项的落地工作，时间、人工和资金成本都比较高。而税收优惠政策通常需要结合特定的经济形势和财政状况制定，政策有效期一般在3年以内，政策到期前再根据政策实施效果和经济形势变化等情况决定是否可以延续。政策有效期短、政策延续存在不确定性、个别政策延续事项滞后会导致银行缺少长期稳定预期，在落实税收优惠政策时心存顾虑，如何让银行吃下定心丸也是税收政策制定机构需要与各相关方共同探讨的问题。



## ● 跨境金融业务持续发展引发的税务思考

紧张的中美关系和疫情对经济带来的冲击并未延缓中国金融业对外开放的大趋势，对外开放金融政策不断推出，跨境金融业务创新持续发展。跨境金融业务的覆盖面越来越广，业务量越来越频繁也势必引发增值税在这一领域实践中带来的思考。

以跨境金融商品投资为例，2019年发布的《中华人民共和国增值税法（征求意见稿）》（简称“征求意见稿”）将“销售金融商品”单列为一项应税交易，销售方为境内单位和个人、或者金融商品在境内发行将被界定为在境内销售金融商品从而在境内征收增值税。从而，境外投资人销售在境内发行的金融商品需要在中国缴纳增值税，相对于国际上其他国家和地区不对金融商品转让征收增值税的情况，中国资本市场对境外投资者的吸引力和竞争力会不会因此受到影响？在征管层面，还需要考虑如何确定有效的扣缴机制。根据征求意见稿，境外单位和个人在境内发生应税交易以购买方为扣缴义务人，然而资本市场中的频繁交易可能存在难以确定购买方或购买方无法进行代扣代缴的情形。此外，现行政策允许的各类金融商品转让互抵的增值税计算方法境外单位如何能够适用也是一大难题。

## ● 金融科技业务中的税务难点

2020年以来，金融科技领域的金融监管全面升级，不断强调持牌经营、反垄断和防范资本无序扩张，出台政策整治互联网贷款、网络小贷等，约谈金融科技巨头，平衡创新与风险的关系，规范与发展并重。

金融科技公司参与金融业务使各参与方的业务关系变得更加复杂，由于业务的先导性，现行税务政策往往不能及时给予明确的指导。例如，在助贷业务中，互联网金融公司通过免息券、现金利息等方式给潜在借款人一定补贴，待借款人实际从银行贷款后，由互联网助贷公司将补贴金额支付给银行。根据《关于个人取得有关收入适用个人所得税应税所得项目的公告》（财政部、税务总局公告2019年第74号）的规定，企业在业务宣传、广告等活动中，随机向本单位以外的个人赠送礼品（包括网络红包），按照“偶然所得”项目计算缴纳个人所得税，但企业赠送的具有价格折扣或折让性质的消费券、代金券、抵用券、优惠券等礼品除外。互联网企业赠送给客户的免息卷不是本企业给予的折扣或折让，而是用于第三方企业的折扣或折让，能否参照上述规定免于代扣代缴个人所得税没有明确。此外，由于银行并未向互联网金融公司提供贷款服务，互联网金融公司支付给银行的利差或补贴无法从银行取得增值税发票，此类支出能否在企业所得税税前列支也存在不确定性。

在金融科技的本业领域即科技范畴也存在一些税务实操难点，以不少金融科技公司会提供的 SAAS (Software-as-a-Service, 软件即服务) 为例, SAAS 是一种通过网络或云平台向用户提供的不具有实物形态, 用户无需下载软件即可在网页的客户端上使用的应用程序。对于此类销售的增值税处理在实操中会存在不同理解。有的观点认为上述应用程序属于《关于软件产品增值税政策的通知》(财税[2011]100号) 中关于软件产品定义中的信息处理程序, 应按销售软件产品适用13%税率缴纳增值税; 有的观点则认为SAAS是企业利用软件来提供的一种服务, 所以应视为财税[2016]36号文中的信息技术服务的一种按6%征收增值税。

### ● 增值税专用发票电子化带来的挑战

随着增值税电子专用发票陆续在多地试点和新增纳税人中推广, 增值税专用发票电子化正在快速推进。基于全面电子发票的全流程自动化在未来一定会成为趋势, 增值税发票电子化对于推动银行创建智能高效的业财税管理模式, 具有更大的价值和意义。发票的电子化可以推动财务档案、业务档案等电子化进程, 影响到供应商协同、进销项管理、应收应付账款、财务管理、档案管理等多方面的系统和流程。银行也需要考虑流程再造及系统协同问题, 包括全面化以票控税的监管、电子凭证的保存与管理、原进销项管理平台的升级、一键集中式开票、凭证无纸化的准备等。

此外, 发票电子化可以解决银行贷款利息实操中潜在的开票量大的难题, 而专票电子化则进一步扫清了对利息开具专票的实操障碍, 这也引发了不少关于未来利息是否有望纳入进项抵扣范围的猜测和期望, 我们也将对此问题保持持续关注。



### 本文作者



于芳  
金融业税务总监  
毕马威中国

# 03

# 商业银行 财务摘要

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
			百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	33,345,058	30,109,436	2,893,502	2,676,186	18,666,628	16,805,050	25,134,726	22,977,655	882,665	855,428	131,215	130,573	646,765	632,217	315,906	312,224	22.30%	23.27%
2	中国建设银行股份有限公司	人民币	28,132,254	25,436,261	2,364,808	2,216,257	16,787,432	15,024,159	20,614,976	18,366,293	755,858	705,629	114,582	110,898	575,909	537,066	271,050	266,733	25.12%	26.53%
3	中国农业银行股份有限公司	人民币	27,205,047	24,877,491	2,204,789	1,948,355	15,170,442	13,360,342	20,372,901	18,849,155	657,961	627,268	74,545	72,927	545,079	500,870	215,925	212,098	29.23%	30.49%
4	中国银行股份有限公司	人民币	24,402,659	22,769,744	2,038,419	1,851,701	14,216,477	13,068,785	16,879,171	15,817,548	565,531	549,182	75,522	73,812	415,918	390,050	192,870	187,405	26.73%	28.00%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	11,353,263	10,216,706	671,799	543,867	5,716,258	4,974,186	10,358,029	9,314,066	286,202	276,809	16,495	14,623	253,378	242,686	64,199	60,933	57.88%	56.57%
6	交通银行股份有限公司	人民币	10,697,616	9,905,600	866,607	793,247	5,861,404	5,318,923	6,607,330	6,072,908	246,200	232,472	45,086	43,625	153,336	144,083	78,274	77,281	28.29%	30.11%
7	招商银行股份有限公司	人民币	8,361,448	7,417,240	723,750	611,301	5,038,883	4,500,199	5,664,135	4,874,981	290,482	269,703	79,486	71,493	185,031	173,090	97,342	92,867	33.30%	32.09%
8	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	7,950,218	7,005,929	638,197	553,861	4,549,549	4,040,929	4,122,407	3,661,842	196,384	190,688	33,946	24,774	138,581	144,523	58,325	58,911	23.78%	22.58%
9	兴业银行股份有限公司	人民币	7,894,000	7,145,681	615,586	541,360	3,975,389	3,450,033	4,084,242	3,794,832	203,137	181,308	37,710	30,378	143,515	122,289	66,626	65,868	24.16%	26.03%
10	中信银行股份有限公司	人民币	7,511,161	6,750,433	544,573	517,311	4,485,899	4,008,091	4,572,286	4,073,258	194,731	187,584	28,836	26,730	150,515	146,925	48,980	48,015	26.65%	27.70%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6,950,233	6,681,841	529,537	518,845	3,878,839	3,512,902	3,768,151	3,637,034	184,951	180,441	27,664	28,204	135,224	122,034	34,309	53,819	26.19%	26.74%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	5,368,110	4,733,431	453,449	384,982	3,017,968	2,720,364	3,480,667	3,017,888	142,479	132,812	24,323	23,169	110,697	101,918	37,824	37,354	26.38%	27.27%
13	平安银行股份有限公司	人民币	4,468,514	3,939,070	364,131	312,983	2,673,662	2,328,909	2,695,935	2,459,768	153,542	137,958	43,481	36,743	99,650	89,961	28,928	28,195	29.11%	29.61%
14	华夏银行股份有限公司	人民币	3,399,816	3,020,789	280,613	267,588	2,115,285	1,877,093	1,837,020	1,671,276	95,309	84,734	10,558	10,182	81,967	72,395	21,275	21,905	27.93%	30.59%
15	广发银行股份有限公司	人民币	3,027,972	2,632,798	218,150	209,564	1,803,981	1,573,263	1,852,555	1,600,170	80,525	76,312	11,302	9,178	62,847	59,579	13,812	12,581	28.66%	30.79%
16	北京银行股份有限公司	人民币	2,900,014	2,737,040	219,219	207,129	1,573,657	1,451,909	1,656,149	1,545,130	64,299	63,129	6,390	7,088	51,605	49,877	21,484	21,441	22.07%	23.23%
17	上海银行股份有限公司	人民币	2,462,144	2,237,082	190,398	176,709	1,101,536	976,211	1,315,725	1,203,552	50,746	49,800	5,609	5,124	36,394	31,764	20,885	20,298	18.93%	19.98%
18	江苏银行股份有限公司	人民币	2,337,893	2,065,058	178,038	132,792	1,206,549	1,044,323	1,329,870	1,205,562	52,026	44,974	5,357	4,543	36,987	27,017	15,066	14,619	23.46%	25.64%
19	浙商银行股份有限公司	人民币	2,048,225	1,800,786	130,512	126,246	1,197,698	1,030,171	1,335,636	1,143,741	47,703	46,364	4,250	3,791	37,095	34,662	12,309	12,924	25.96%	26.24%
20	宁波银行股份有限公司	人民币	1,626,749	1,317,717	118,480	100,309	690,383	531,151	933,164	779,224	41,111	35,082	6,342	5,110	27,859	22,238	15,050	13,715	37.96%	34.32%
21	南京银行股份有限公司	人民币	1,517,076	1,343,435	106,876	86,881	676,392	570,342	959,173	863,653	34,465	32,442	4,965	3,971	23,694	21,454	13,101	12,453	28.46%	27.39%
22	渤海银行股份有限公司	人民币	1,393,523	1,116,930	103,246	82,639	891,946	710,880	758,236	647,765	32,492	28,378	2,902	4,115	28,477	23,021	8,445	8,193	26.52%	29.50%
23	徽商银行股份有限公司	人民币	1,271,701	1,131,721	103,041	87,209	574,051	464,941	726,743	603,455	32,290	31,159	3,617	3,549	25,752	25,341	9,570	9,819	23.71%	22.76%
24	杭州银行股份有限公司	人民币	1,169,257	1,024,070	80,863	62,545	484,330	414,986	703,680	619,976	24,806	21,409	3,015	1,494	19,272	15,784	7,136	6,602	26.35%	28.71%
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	1,135,926	1,029,790	93,229	87,773	507,886	437,085	725,000	673,402	28,186	26,630	2,903	2,239	24,249	23,374	8,401	9,760	27.09%	28.54%
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	1,114,155	1,028,768	104,871	86,650	554,856	443,245	604,558	557,435	21,028	13,763	2,115	1,598	15,649	9,987	5,310	661	39.47%	56.80%
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	1,056,977	929,938	77,211	71,150	531,581	467,616	763,617	692,349	22,040	21,271	2,332	2,468	17,871	15,354	8,161	8,846	28.86%	30.37%
28	盛京银行股份有限公司	人民币	1,037,958	1,021,481	79,452	78,556	555,023	459,255	697,364	655,071	16,267	21,007	689	1,155	14,558	16,350	1,204	5,443	29.76%	21.31%
29	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	1,029,284	958,590	64,595	60,598	361,261	340,895	683,646	649,290	16,565	18,839	851	1,106	14,052	16,766	7,415	8,229	36.86%	34.33%
30	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	1,027,872	894,154	69,487	68,347	568,926	479,968	778,425	658,243	21,218	23,657	1,327	1,363	17,647	18,883	5,081	7,520	31.95%	27.25%
31	厦门国际银行股份有限公司	人民币	950,146	915,525	57,408	50,246	522,767	466,814	655,411	634,682	17,712	16,884	1,519	1,833	14,028	13,035	4,513	5,152	27.21%	25.47%
32	锦州银行股份有限公司	人民币	777,992	836,694	67,659	55,671	515,898	496,034	439,224	407,113	9,309	23,170	175	232	9,299	19,345	405	(959)	32.35%	15.02%
33	中原银行股份有限公司	人民币	757,483	709,885	58,262	56,745	359,376	301,002	431,341	389,732	19,428	19,022	1,786	1,767	16,565	15,708	3,301	3,164	35.61%	38.45%
34	长沙银行股份有限公司	人民币	704,235	601,998	44,333	40,633	316,078	261,171	463,646	392,017	18,022	17,017	797	850	14,961	13,200	5,338	5,080	29.69%	30.72%
35	天津银行股份有限公司	人民币	687,760	669,401	53,130	50,395	307,822	293,946	355,982	350,996	17,197	17,054	2,311	2,266	13,646	13,223	4,308	4,548	21.80%	22.20%
36	成都银行股份有限公司	人民币	652,434	558,386	46,033	35,551	284,067	231,898	444,988	386,719	14,600	12,725	366	298	11,827	10,450	6,025	5,551	23.87%	26.52%
37	广州银行股份有限公司	人民币	641,632	561,231	42,849	40,044	332,296	295,699	417,118	362,344	14,918	13,379	1,246	767	11,945	10,443	4,455	4,324	25.45%	28.15%
38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	598,604	583,089	49,247	49,827	283,455	266,505	476,333	431,362	14,606	15,124	880	1,366	12,309	11,695	746	3,558	32.06%	32.71%
39	贵阳银行股份有限公司	人民币	590,680	560,399	42,944	39,029	231,917	205,116	360,885	337,582	16,081	14,668	869	736	13,718	12,320	5,922	5,800	23.84%	26.30%
40	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	565,802	524,797	51,717	50,616	217,061	213,081	307,182	287,272	11,764	12,932	1,994	1,886	7,654	8,273	3,589	4,455	63.54%	58.47%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
1	中国工商银行股份有限公司	人民币	11.95%	13.05%	1.97%	2.12%	2.15%	2.30%	1.58%	1.43%	2.85%	2.86%	180.68%	199.32%	16.88%	16.77%	14.28%	14.27%	13.18%	13.20%
2	中国建设银行股份有限公司	人民币	12.12%	13.18%	2.04%	2.16%	2.19%	2.32%	1.56%	1.42%	3.33%	3.23%	213.59%	227.69%	17.06%	17.52%	14.22%	14.68%	13.62%	13.88%
3	中国农业银行股份有限公司	人民币	11.35%	12.43%	2.04%	2.09%	2.20%	2.23%	1.57%	1.40%	4.08%	4.06%	260.64%	288.75%	16.59%	16.13%	12.92%	12.53%	11.04%	11.24%
4	中国银行股份有限公司	人民币	10.61%	11.45%	1.72%	1.72%	1.85%	1.89%	1.46%	1.37%	2.96%	2.97%	177.84%	182.86%	16.22%	15.59%	13.19%	12.79%	11.28%	11.30%
5	中国邮政储蓄银行股份有限公司	人民币	11.84%	13.10%	2.36%	2.48%	2.42%	2.53%	0.88%	0.86%	3.60%	3.35%	408.06%	389.45%	13.88%	13.52%	11.86%	10.87%	9.60%	9.90%
6	交通银行股份有限公司	人民币	10.35%	11.20%	1.48%	1.48%	1.57%	1.58%	1.67%	1.47%	2.40%	2.53%	143.87%	171.77%	15.25%	14.83%	12.88%	12.85%	10.87%	11.22%
7	招商银行股份有限公司	人民币	15.73%	16.84%	2.40%	2.48%	2.49%	2.59%	1.07%	1.16%	4.67%	4.97%	437.68%	426.78%	16.54%	15.54%	13.98%	12.69%	12.29%	11.95%
8	上海浦东发展银行股份有限公司	人民币	10.81%	12.29%	1.97%	2.27%	2.02%	2.34%	1.73%	2.03%	2.59%	2.70%	150.74%	133.85%	14.64%	13.86%	11.54%	11.53%	9.51%	10.26%
9	兴业银行股份有限公司	人民币	12.62%	14.02%	2.11%	1.96%	2.36%	2.25%	1.25%	1.54%	2.74%	3.07%	218.83%	199.13%	13.47%	13.36%	10.85%	10.56%	9.33%	9.47%
10	中信银行股份有限公司	人民币	10.11%	11.07%	2.18%	2.36%	2.26%	2.45%	1.64%	1.65%	2.82%	2.90%	171.68%	175.25%	13.01%	12.44%	10.18%	10.20%	8.74%	8.69%
11	中国民生银行股份有限公司	人民币	6.81%	12.40%	2.12%	2.14%	2.14%	2.14%	1.82%	1.56%	2.53%	2.43%	139.38%	155.50%	13.04%	13.17%	9.81%	10.28%	8.51%	8.89%
12	中国光大银行股份有限公司	人民币	10.71%	11.77%	2.20%	2.18%	2.29%	2.31%	1.38%	1.56%	2.53%	2.83%	182.71%	181.62%	13.90%	13.47%	11.75%	11.08%	9.02%	9.20%
13	平安银行股份有限公司	人民币	9.58%	11.30%	2.43%	2.53%	2.53%	2.62%	1.18%	1.65%	2.37%	3.01%	201.40%	183.12%	13.29%	13.22%	10.91%	10.54%	8.69%	9.11%
14	华夏银行股份有限公司	人民币	8.64%	10.61%	2.48%	2.37%	2.59%	2.51%	1.80%	1.83%	2.65%	2.59%	147.22%	141.92%	13.08%	13.89%	11.17%	11.91%	8.79%	9.25%
15	广发银行股份有限公司	人民币	6.98%	7.42%	2.21%	2.53%	2.34%	2.62%	1.55%	1.55%	2.76%	2.69%	178.32%	173.41%	12.50%	12.56%	9.85%	10.65%	7.80%	8.35%
16	北京银行股份有限公司	人民币	10.65%	11.45%	1.85%	1.87%	1.92%	1.96%	1.57%	1.40%	3.38%	3.15%	215.95%	224.69%	11.49%	12.28%	10.28%	10.09%	9.42%	9.22%
17	上海银行股份有限公司	人民币	12.09%	12.94%	1.94%	1.98%	1.82%	1.78%	1.22%	1.16%	3.92%	3.90%	321.38%	337.15%	12.86%	13.84%	10.46%	10.92%	9.34%	9.66%
18	江苏银行股份有限公司	人民币	11.91%	12.65%	1.90%	1.72%	2.14%	1.94%	1.32%	1.38%	3.38%	3.21%	256.40%	232.79%	14.47%	12.89%	11.91%	10.10%	9.25%	8.59%
19	浙商银行股份有限公司	人民币	10.03%	12.92%	1.99%	2.13%	2.19%	2.39%	1.42%	1.37%	2.72%	3.03%	191.01%	220.80%	12.93%	14.24%	9.88%	10.94%	8.75%	9.64%
20	宁波银行股份有限公司	人民币	14.90%	17.10%	2.54%	2.57%	2.30%	2.27%	0.79%	0.78%	4.01%	4.10%	505.59%	524.08%	14.84%	15.57%	10.88%	11.30%	9.52%	9.62%
21	南京银行股份有限公司	人民币	14.32%	16.53%	1.99%	1.99%	1.86%	1.86%	0.91%	0.89%	3.58%	3.73%	391.76%	417.73%	14.75%	13.03%	10.99%	10.01%	9.97%	8.87%
22	渤海银行股份有限公司	人民币	10.68%	13.71%	2.18%	2.04%	2.35%	2.22%	1.77%	1.78%	2.81%	3.34%	158.80%	187.73%	12.08%	13.07%	11.01%	10.63%	8.88%	8.06%
23	徽商银行股份有限公司	人民币	12.94%	14.60%	2.17%	2.33%	2.42%	2.55%	1.98%	1.04%	3.61%	3.15%	181.90%	303.86%	12.12%	13.21%	9.89%	10.85%	8.04%	8.85%
24	杭州银行股份有限公司	人民币	11.14%	12.15%	1.96%	1.93%	1.98%	1.85%	1.07%	1.34%	5.02%	4.23%	469.54%	316.71%	14.41%	13.54%	10.83%	9.62%	8.53%	8.08%
25	重庆农村商业银行股份有限公司	人民币	9.28%	12.82%	2.08%	2.17%	2.25%	2.33%	1.31%	1.25%	4.12%	4.75%	314.95%	380.31%	14.28%	14.88%	11.97%	12.44%	11.96%	12.42%
26	恒丰银行股份有限公司	人民币	6.02%	1.83%	1.62%	0.91%	1.68%	0.99%	2.67%	3.38%	4.02%	4.08%	150.37%	120.83%	11.91%	12.26%	10.94%	9.68%	9.01%	9.68%
27	上海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.02%	13.14%	1.83%	1.77%	1.91%	1.87%	0.99%	0.90%	4.14%	3.90%	419.17%	431.31%	14.40%	15.57%	11.70%	12.62%	11.67%	12.59%
28	盛京银行股份有限公司	人民币	1.55%	7.99%	1.55%	1.59%	1.62%	1.76%	3.26%	1.75%	3.72%	2.82%	114.05%	160.90%	12.23%	14.54%	11.07%	11.48%	11.07%	11.48%
29	北京农村商业银行股份有限公司	人民币	11.85%	14.69%	1.32%	1.79%	1.50%	1.91%	0.90%	0.95%	3.69%	3.78%	409.57%	398.24%	15.89%	15.87%	12.76%	12.64%	12.76%	12.64%
30	广州农村商业银行股份有限公司	人民币	7.10%	13.24%	1.98%	2.71%	2.01%	2.65%	1.81%	1.73%	2.81%	3.61%	154.85%	208.09%	12.56%	14.23%	10.74%	11.65%	9.20%	9.96%
31	厦门国际银行股份有限公司	人民币	8.69%	10.82%	1.48%	1.63%	1.58%	1.64%	0.84%	0.71%	2.19%	2.31%	259.80%	323.47%	12.06%	12.26%	9.49%	9.41%	9.15%	9.04%
32	锦州银行股份有限公司	人民币	0.78%	-2.07%	1.68%	2.29%	1.42%	2.48%	2.07%	7.70%	4.11%	8.86%	198.67%	115.01%	11.76%	8.09%	9.65%	6.47%	8.23%	5.15%
33	中原银行股份有限公司	人民币	5.70%	5.52%	2.36%	2.58%	2.48%	2.67%	2.21%	2.23%	3.39%	3.39%	153.31%	151.77%	13.20%	13.02%	10.35%	10.31%	8.59%	8.51%
34	长沙银行股份有限公司	人民币	13.76%	15.61%	2.69%	2.73%	2.58%	2.60%	1.21%	1.22%	3.54%	3.42%	292.68%	279.98%	13.60%	13.25%	9.97%	10.76%	8.61%	9.16%
35	天津银行股份有限公司	人民币	8.26%	9.32%	1.98%	1.88%	2.26%	2.21%	2.16%	1.98%	3.96%	4.36%	183.45%	220.58%	14.48%	15.24%	11.12%	10.63%	11.12%	10.62%
36	成都银行股份有限公司	人民币	15.94%	16.63%	2.31%	2.24%	2.19%	2.16%	1.37%	1.43%	4.01%	3.63%	293.43%	253.88%	14.23%	15.69%	10.65%	10.14%	9.26%	10.13%
37	广州银行股份有限公司	人民币	10.70%	11.35%	2.37%	2.51%	2.27%	2.30%	1.10%	1.19%	2.65%	2.59%	241.75%	217.30%	12.43%	12.42%	10.10%	10.14%	10.10%	10.14%
38	哈尔滨银行股份有限公司	人民币	1.51%	7.41%	2.18%	2.02%	2.20%	2.10%	2.97%	1.99%	3.96%	3.04%	133.26%	152.50%	12.59%	12.53%	10.20%	10.24%	10.18%	10.22%
39	贵阳银行股份有限公司	人民币	15.75%	17.41%	2.43%	2.36%	2.52%	2.40%	1.53%	1.45%	4.25%	4.23%	277.30%	291.86%	12.88%	13.61%	10.53%	10.77%	9.30%	9.39%
40	汇丰银行(中国)有限公司	人民币	7.02%	8.91%	1.32%	1.52%	1.46%	1.71%	0.19%	0.41%	1.52%	1.53%	800.10%	376.10%	16.80%	16.20%	15.90%	15.50%	15.90%	15.50%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等,截至定稿时未能获得的公开数据,暂不包括在内。

注1:本刊所列的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计,若未披露所需信息,按资产负债表贷款科目金额统计。

注2:本刊所列的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
			百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
41	重庆银行股份有限公司	人民币	561,641	501,232	40,175	36,949	283,227	247,349	314,500	281,049	13,048	11,948	1,037	949	11,061	9,148	4,424	4,207	20.64%	21.68%
42	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	548,402	461,209	36,146	33,814	261,983	206,265	377,549	314,217	12,059	11,808	940	943	9,932	8,914	4,857	4,936	31.43%	28.43%
43	郑州银行股份有限公司	人民币	547,813	500,478	44,495	38,590	239,006	196,594	316,513	292,126	14,607	13,487	1,730	1,575	11,239	9,018	3,168	3,285	22.40%	26.46%
44	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	519,721	484,987	43,983	40,311	263,865	242,479	386,241	387,497	12,675	12,553	369	581	10,879	10,278	3,829	4,732	28.29%	29.18%
45	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	519,207	422,001	35,294	29,881	244,888	210,146	403,459	341,361	12,304	9,681	290	397	10,206	7,321	4,254	4,793	30.24%	29.99%
46	青岛银行股份有限公司	人民币	459,828	373,622	30,285	29,915	207,646	173,568	275,751	215,425	10,541	9,616	1,692	1,217	8,147	6,846	2,394	2,285	33.61%	31.88%
47	江西银行股份有限公司	人民币	458,693	456,119	35,268	34,456	224,022	210,783	315,771	284,549	10,285	12,953	579	541	9,054	10,745	1,859	2,051	32.96%	26.08%
48	贵州银行股份有限公司	人民币	456,401	409,389	36,028	33,889	214,366	180,266	289,043	260,266	11,248	10,706	363	95	10,121	9,871	3,671	3,564	30.29%	30.84%
49	汉口银行股份有限公司	人民币	438,893	404,912	22,963	20,954	216,754	177,075	290,755	250,341	5,602	6,419	890	740	4,017	4,175	1,062	2,266	38.99%	34.64%
50	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	437,441	408,032	31,172	26,716	230,141	197,233	283,858	239,457	10,918	10,364	837	962	9,529	8,765	2,707	2,659	25.93%	26.39%
51	吉林银行股份有限公司	人民币	434,500	376,369	37,746	31,194	300,152	254,459	329,415	293,799	10,908	9,984	503	686	9,572	9,044	1,257	1,211	37.23%	40.71%
52	大连银行股份有限公司	人民币	419,857	413,121	26,422	25,695	224,971	202,038	279,480	283,319	7,615	8,000	562	1,031	6,065	5,698	1,004	1,251	40.01%	38.45%
53	东莞银行股份有限公司	人民币	416,326	372,008	26,981	22,718	229,626	190,676	295,939	267,642	9,158	9,083	787	666	7,557	7,131	2,876	2,826	30.67%	28.97%
54	九江银行股份有限公司	人民币	415,794	363,352	25,976	24,726	210,880	178,956	313,805	255,263	10,192	9,676	624	342	7,861	7,351	1,673	1,837	27.28%	27.75%
55	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	406,811	341,667	28,842	24,415	218,256	179,107	250,694	218,806	9,572	8,729	302	199	8,085	7,090	2,960	2,825	28.79%	30.25%
56	华融湘江银行股份有限公司	人民币	405,976	366,777	30,943	23,919	228,900	208,033	251,557	227,684	10,461	9,346	(880)	(786)	10,523	9,253	2,871	3,023	23.14%	25.20%
57	河北银行股份有限公司	人民币	395,702	367,494	30,626	27,122	246,285	217,233	287,595	250,111	8,602	8,028	695	592	7,881	7,305	1,696	1,895	28.55%	31.08%
58	苏州银行股份有限公司	人民币	388,068	343,472	29,730	27,802	188,451	160,728	250,109	222,114	10,364	9,424	945	1,073	7,525	6,424	2,572	2,473	29.74%	31.68%
59	桂林银行股份有限公司	人民币	376,984	312,273	24,017	19,838	207,783	170,381	265,537	219,510	7,892	7,281	88	(35)	4,884	5,482	1,094	1,171	35.71%	34.92%
60	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	367,312	331,140	29,923	28,748	186,810	160,577	248,219	232,014	6,345	8,557	440	471	6,733	6,685	2,744	3,758	42.62%	30.13%
61	兰州银行股份有限公司	人民币	362,319	336,683	27,152	21,463	194,210	176,232	286,363	271,014	7,304	7,618	224	244	4,790	5,720	1,493	1,464	29.49%	30.99%
62	齐鲁银行股份有限公司	人民币	360,232	307,520	27,082	22,461	172,408	140,621	249,018	211,274	7,936	7,407	630	445	6,414	5,878	2,519	2,338	28.81%	29.43%
63	昆仑银行股份有限公司	人民币	349,884	336,484	33,843	32,682	160,796	146,166	198,144	184,160	5,920	7,124	52	32	3,940	4,265	2,911	3,587	33.44%	28.65%
64	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	349,596	319,683	29,670	29,105	181,752	154,438	235,209	218,288	7,649	8,519	316	122	6,963	7,816	2,261	2,457	31.46%	29.91%
65	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	346,430	291,236	21,028	16,119	200,061	162,966	262,829	237,163	19,881	14,870	6,440	5,292	13,460	9,464	4,957	3,950	31.15%	25.03%
66	甘肃银行股份有限公司	人民币	342,364	335,044	31,429	24,657	181,826	170,449	249,678	236,869	6,493	7,233	329	253	5,750	5,288	558	509	34.30%	31.53%
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	332,236	299,490	23,103	23,080	171,642	147,645	232,953	203,581	7,991	8,205	190	198	3,912	4,634	898	948	41.01%	40.83%
68	广东华兴银行股份有限公司	人民币	330,169	233,141	19,875	15,687	161,382	113,624	240,234	159,169	7,376	5,874	359	202	6,810	5,546	2,228	2,036	36.84%	34.03%
69	长安银行股份有限公司	人民币	316,406	287,737	17,418	15,657	184,433	153,628	234,413	203,364	7,911	7,584	(355)	(305)	7,025	6,202	1,745	1,568	31.83%	31.88%
70	浙江网商银行股份有限公司	人民币	311,256	139,553	13,989	10,518	126,908	70,030	164,689	78,858	8,618	6,628	1,928	1,394	6,610	5,197	1,286	1,256	28.05%	42.74%
71	富滇银行股份有限公司	人民币	306,822	267,420	19,690	19,374	164,482	139,382	193,663	162,075	5,177	5,088	192	114	4,530	4,562	536	379	40.73%	40.64%
72	西安银行股份有限公司	人民币	306,392	278,283	25,565	23,620	172,545	153,504	211,730	172,824	7,138	6,845	596	549	6,207	5,654	2,756	2,675	25.33%	25.68%
73	湖北银行股份有限公司	人民币	305,584	263,765	26,012	25,085	147,979	128,378	215,052	180,368	7,766	8,056	188	203	7,361	7,590	1,498	2,014	23.86%	24.48%
74	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	305,279	235,030	21,089	17,327	157,795	121,538	205,850	154,201	6,014	4,783	263	299	5,399	4,374	1,538	1,144	30.78%	30.46%
75	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	302,839	236,731	22,384	20,098	197,586	154,437	232,013	185,766	8,016	7,822	81	(7)	7,285	6,985	2,279	2,153	31.73%	31.05%
76	渣打银行(中国)有限公司	人民币	293,640	234,935	25,156	23,762	110,613	103,175	148,491	140,108	6,529	6,911	1,288	1,268	4,097	4,550	1,490	1,397	60.37%	57.30%
77	温州银行股份有限公司	人民币	287,183	230,472	15,715	13,017	139,948	121,967	198,509	154,375	4,234	4,231	110	455	3,930	3,601	159	693	40.91%	42.09%
78	厦门银行股份有限公司	人民币	285,150	246,868	19,363	15,295	140,928	108,480	155,451	136,766	5,556	4,509	327	328	4,612	3,383	1,823	1,711	28.64%	29.13%
79	龙江银行股份有限公司	人民币	282,109	258,970	17,735	17,105	112,476	100,964	198,327	167,774	4,640	5,170	614	725	3,977	4,043	786	1,138	36.01%	34.66%
80	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	280,984	206,339	13,356	13,059	156,142	109,694	221,894	134,120	5,056	5,148	64	57	4,576	4,642	13,356	13,059	40.76%	42.24%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。



## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
41	重庆银行股份有限公司	人民币	12.20%	13.00%	2.18%	2.10%	2.27%	2.18%	1.27%	1.27%	3.92%	3.56%	309.13%	279.83%	12.54%	13.00%	9.57%	9.82%	8.39%	8.51%
42	东莞农村商业银行股份有限公司	人民币	13.98%	15.68%	2.07%	2.20%	2.24%	2.38%	0.82%	1.00%	3.06%	3.88%	375.13%	389.57%	14.00%	15.30%	11.57%	12.65%	11.54%	12.63%
43	郑州银行股份有限公司	人民币	8.37%	9.30%	2.46%	2.29%	2.40%	2.16%	2.08%	2.37%	3.33%	3.79%	160.44%	159.85%	12.86%	12.11%	10.87%	10.05%	8.92%	7.98%
44	成都农村商业银行股份有限公司	人民币	8.88%	12.13%	1.81%	1.65%	2.15%	1.76%	1.79%	1.76%	3.39%	3.24%	189.37%	184.42%	13.87%	13.37%	12.71%	12.20%	12.70%	12.20%
45	深圳农村商业银行股份有限公司	人民币	13.61%	17.00%	2.51%	2.61%	2.49%	2.50%	1.13%	1.15%	3.38%	3.24%	297.84%	280.97%	14.37%	14.26%	12.20%	11.97%	11.27%	11.88%
46	青岛银行股份有限公司	人民币	8.56%	8.27%	2.14%	2.10%	2.13%	2.13%	1.51%	1.65%	2.56%	2.56%	169.62%	155.09%	14.11%	14.76%	11.31%	11.33%	8.35%	8.36%
47	江西银行股份有限公司	人民币	5.33%	6.15%	2.07%	2.56%	2.10%	2.62%	1.73%	2.26%	2.97%	3.74%	171.56%	165.65%	12.89%	12.63%	10.30%	9.97%	10.29%	9.96%
48	贵州银行股份有限公司	人民币	10.50%	12.01%	2.44%	2.75%	2.55%	2.82%	1.15%	1.18%	3.84%	3.85%	334.36%	324.95%	13.67%	14.45%	11.63%	12.30%	11.63%	12.30%
49	汉口银行股份有限公司	人民币	5.07%	11.04%	0.98%	1.45%	1.01%	1.34%	2.93%	1.71%	3.99%	3.41%	136.52%	240.71%	11.82%	12.92%	8.94%	9.49%	8.15%	9.49%
50	江苏江南农村商业银行股份有限公司	人民币	9.84%	10.40%	2.38%	2.82%	2.42%	2.58%	1.60%	1.69%	3.23%	3.27%	201.90%	193.10%	13.10%	14.23%	9.99%	9.89%	9.01%	9.86%
51	吉林银行股份有限公司	人民币	3.77%	4.70%	2.31%	2.41%	2.48%	2.56%	1.89%	4.31%	2.96%	4.41%	156.69%	102.44%	11.96%	11.27%	11.01%	10.49%	11.00%	10.49%
52	大连银行股份有限公司	人民币	3.85%	4.78%	1.42%	1.42%	1.64%	1.66%	3.94%	3.93%	4.75%	4.56%	120.62%	116.05%	11.62%	11.11%	9.21%	8.91%	9.21%	8.91%
53	东莞银行股份有限公司	人民币	12.17%	13.20%	2.11%	2.30%	2.08%	2.27%	1.19%	1.27%	2.60%	2.63%	219.17%	208.03%	14.54%	14.10%	10.03%	9.30%	9.20%	9.30%
54	九江银行股份有限公司	人民币	6.58%	7.69%	2.22%	2.24%	2.18%	2.25%	1.55%	1.71%	2.58%	3.12%	165.97%	182.34%	10.71%	11.64%	9.02%	8.97%	9.02%	8.97%
55	青岛农村商业银行股份有限公司	人民币	11.11%	12.38%	2.60%	2.75%	2.52%	2.61%	1.44%	1.46%	4.01%	4.54%	278.73%	310.23%	12.32%	12.26%	10.46%	10.49%	9.73%	10.48%
56	华融湘江银行股份有限公司	人民币	10.44%	13.13%	2.63%	2.52%	2.78%	2.67%	1.84%	1.57%	2.92%	2.57%	158.30%	163.44%	13.08%	12.61%	10.41%	9.58%	8.61%	9.58%
57	河北银行股份有限公司	人民币	6.22%	8.09%	3.29%	2.66%	2.79%	2.45%	1.98%	1.84%	2.64%	3.12%	133.41%	169.66%	13.32%	13.98%	11.33%	11.34%	10.17%	11.29%
58	苏州银行股份有限公司	人民币	8.96%	9.85%	2.28%	2.42%	2.22%	2.21%	1.38%	1.53%	4.02%	3.42%	291.74%	224.07%	14.21%	14.36%	11.30%	11.34%	11.26%	11.30%
59	桂林银行股份有限公司	人民币	4.99%	6.31%	1.84%	2.59%	1.64%	2.41%	1.68%	1.75%	2.37%	2.71%	140.67%	154.93%	11.67%	11.84%	9.05%	8.67%	7.74%	8.65%
60	广东顺德农村商业银行股份有限公司	人民币	9.35%	13.50%	1.81%	2.13%	1.97%	2.18%	0.94%	1.00%	3.14%	3.58%	335.81%	357.93%	14.01%	14.80%	12.87%	13.67%	12.87%	13.67%
61	兰州银行股份有限公司	人民币	6.24%	6.96%	1.28%	1.90%	1.42%	1.92%	1.75%	2.44%	3.18%	3.91%	181.36%	160.11%	13.26%	11.76%	11.08%	9.50%	9.05%	9.50%
62	齐鲁银行股份有限公司	人民币	11.43%	11.43%	2.14%	2.17%	2.15%	2.27%	1.43%	1.49%	3.06%	3.04%	214.60%	204.09%	14.97%	14.72%	11.64%	11.15%	9.49%	10.16%
63	昆仑银行股份有限公司	人民币	8.63%	11.31%	1.34%	1.61%	1.30%	1.49%	0.95%	1.09%	3.13%	3.21%	329.97%	293.66%	13.35%	14.11%	12.18%	12.94%	12.18%	12.94%
64	天津农村商业银行股份有限公司	人民币	7.69%	9.14%	2.31%	2.86%	2.33%	2.80%	2.42%	2.45%	3.75%	3.91%	154.86%	159.64%	15.25%	15.14%	11.83%	12.67%	11.82%	12.66%
65	深圳前海微众银行股份有限公司	人民币	26.69%	28.15%	4.19%	3.64%	4.38%	3.83%	1.20%	1.24%	5.17%	5.52%	431.26%	444.31%	12.41%	12.90%	11.36%	11.84%	11.36%	11.84%
66	甘肃银行股份有限公司	人民币	2.00%	2.05%	1.72%	1.74%	1.97%	1.96%	2.28%	2.45%	2.99%	3.33%	131.23%	135.87%	13.39%	11.83%	12.85%	9.92%	12.85%	9.92%
67	武汉农村商业银行股份有限公司	人民币	3.89%	7.10%	1.35%	1.79%	1.36%	1.80%	3.31%	2.78%	5.06%	5.02%	153.04%	180.54%	12.34%	14.21%	9.49%	11.12%	9.46%	11.09%
68	广东华兴银行股份有限公司	人民币	13.56%	13.81%	2.27%	2.42%	2.36%	2.58%	0.75%	0.83%	2.47%	2.54%	328.60%	305.47%	11.93%	13.97%	9.34%	9.67%	8.05%	9.67%
69	长安银行股份有限公司	人民币	10.66%	11.18%	2.37%	2.49%	2.46%	1.93%	1.86%	1.77%	3.28%	3.40%	175.80%	191.68%	11.33%	11.61%	8.60%	8.69%	8.60%	8.69%
70	浙江网商银行股份有限公司	人民币	10.49%	15.81%	2.72%	4.27%	2.99%	3.71%	1.52%	1.31%	4.78%	4.94%	310.90%	376.32%	11.89%	16.44%	10.79%	15.40%	8.86%	15.40%
71	富滇银行股份有限公司	人民币	2.75%	2.20%	1.62%	1.90%	1.70%	1.98%	2.30%	3.10%	2.91%	4.42%	126.69%	142.66%	13.33%	14.96%	10.15%	11.06%	10.14%	11.05%
72	西安银行股份有限公司	人民币	11.24%	11.94%	2.01%	2.13%	2.16%	2.27%	1.18%	1.18%	3.18%	3.09%	269.39%	262.41%	14.50%	14.85%	12.37%	12.62%	12.37%	12.62%
73	湖北银行股份有限公司	人民币	6.08%	8.58%	2.96%	3.83%	2.94%	3.07%	2.49%	1.99%	4.12%	3.59%	165.19%	179.86%	13.11%	14.01%	11.01%	11.80%	11.01%	11.80%
74	广西北部湾银行股份有限公司	人民币	8.56%	6.98%	1.79%	1.88%	2.01%	2.09%	1.30%	1.47%	2.51%	2.50%	192.22%	170.56%	13.62%	12.79%	10.70%	10.77%	8.97%	10.77%
75	杭州联合农村商业银行股份有限公司	人民币	10.79%	11.36%	2.61%	3.26%	2.78%	3.31%	1.05%	1.05%	3.92%	4.29%	372.88%	409.32%	13.92%	14.00%	10.43%	11.14%	10.36%	11.06%
76	渣打银行(中国)有限公司	人民币	6.10%	6.10%	1.57%	1.99%	1.73%	2.16%	0.79%	1.17%	2.41%	2.39%	306.00%	204.00%	17.40%	15.80%	14.50%	15.10%	14.50%	15.10%
77	温州银行股份有限公司	人民币	1.74%	5.49%	1.28%	1.89%	1.66%	1.95%	0.94%	1.78%	1.44%	2.73%	153.17%	153.62%	10.75%	11.17%	9.27%	8.53%	9.27%	8.53%
78	厦门银行股份有限公司	人民币	11.23%	11.11%	1.53%	1.73%	1.65%	1.67%	0.98%	1.18%	3.61%	3.24%	368.03%	274.58%	14.49%	15.21%	11.97%	11.16%	11.34%	11.15%
79	龙江银行股份有限公司	人民币	5.22%	6.88%	1.41%	1.51%	1.53%	1.69%	2.19%	2.05%	3.65%	3.41%	166.70%	166.51%	12.16%	12.19%	9.29%	9.90%	9.29%	9.90%
80	陕西秦农农村商业银行股份有限公司	人民币	9.43%	9.43%	1.78%	1.17%	2.34%	2.50%	2.73%	3.03%	4.20%	4.50%	160.76%	148.29%	10.86%	14.06%	8.71%	12.98%	8.71%	12.98%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等,截至定稿时未能获得的公开数据,暂不包括在内。

注1:本刊所列的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计,若未披露所需信息,按资产负债表贷款科目金额统计。

注2:本刊所列的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
			百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
81	张家口银行股份有限公司	人民币	277,398	225,475	18,321	14,486	136,798	111,564	212,906	187,457	5,855	6,795	(432)	(328)	6,143	5,662	1,110	1,842	35.53%	28.86%
82	洛阳银行股份有限公司	人民币	275,935	273,985	21,263	19,646	125,681	107,594	162,419	151,820	7,527	7,564	151	173	7,504	7,388	1,627	1,797	21.37%	20.65%
83	台州银行股份有限公司	人民币	275,532	222,960	21,053	18,791	168,908	151,535	207,510	174,152	10,099	9,745	116	159	7,856	7,747	3,569	3,924	37.15%	36.67%
84	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	271,219	234,253	18,795	17,539	128,521	112,239	181,928	149,516	6,905	6,560	(476)	(363)	4,009	3,430	1,612	1,749	32.97%	32.13%
85	晋商银行股份有限公司	人民币	270,944	247,571	21,014	20,135	136,691	115,973	176,782	155,322	4,868	5,089	713	611	3,441	3,259	1,567	1,484	36.01%	34.79%
86	威海市商业银行股份有限公司	人民币	267,602	224,636	17,906	14,399	120,293	92,452	179,589	144,234	6,034	4,947	464	272	4,658	3,306	1,510	1,440	25.08%	28.68%
87	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	258,073	207,775	20,523	15,842	166,301	135,626	179,959	140,565	10,170	9,613	114	695	8,333	7,255	2,897	3,155	46.73%	44.90%
88	广东南粤银行股份有限公司	人民币	240,579	206,268	18,051	16,849	122,412	109,830	167,902	154,612	4,938	5,648	389	548	4,379	4,970	1,535	1,637	37.81%	38.22%
89	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	236,763	208,385	19,183	15,442	103,067	85,333	153,262	133,809	4,543	4,492	184	196	3,958	3,502	1,504	1,605	28.23%	30.61%
90	珠海华润银行股份有限公司	人民币	235,226	201,623	19,168	15,823	127,068	105,232	161,665	133,656	6,642	5,867	421	405	5,872	5,008	1,643	1,746	33.11%	34.39%
91	廊坊银行股份有限公司	人民币	227,941	209,653	23,328	19,201	123,173	98,143	168,233	153,538	5,377	5,143	46	149	4,945	4,483	1,362	1,512	34.14%	33.10%
92	四川天府银行股份有限公司	人民币	224,691	211,026	17,070	16,366	130,516	114,387	157,276	144,274	4,325	4,776	307	671	3,688	3,831	821	1,433	43.89%	38.11%
93	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	224,067	200,712	21,024	19,614	112,830	96,765	168,497	148,234	5,303	5,611	317	321	4,145	4,311	2,934	3,228	32.36%	31.99%
94	赣州银行股份有限公司	人民币	221,695	169,414	14,439	11,917	123,306	92,997	179,513	134,772	4,099	3,733	353	264	1,503	1,476	983	933	32.13%	30.04%
95	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	217,664	201,319	14,815	13,749	120,878	102,148	150,614	133,512	4,477	4,675	126	224	3,840	4,033	1,441	1,417	30.36%	29.69%
96	日照银行股份有限公司	人民币	210,154	166,986	16,206	12,757	107,895	83,533	158,654	121,244	5,844	4,935	404	243	5,291	4,526	899	865	25.97%	26.33%
97	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	208,685	184,839	17,960	16,925	132,088	110,274	162,485	138,079	6,582	6,445	148	214	5,966	5,800	1,803	1,785	42.77%	38.24%
98	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	203,345	176,418	15,572	14,522	117,556	100,560	156,665	136,483	4,955	4,883	277	254	2,457	2,507	1,522	1,426	22.42%	20.70%
99	唐山银行股份有限公司	人民币	201,243	190,741	17,387	16,599	87,617	72,497	149,019	127,224	3,510	2,986	3	6	3,070	2,528	1,356	1,550	25.27%	29.66%
100	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	200,363	173,276	13,672	13,340	130,076	96,104	149,763	122,840	5,547	5,311	231	316	5,098	4,165	1,104	1,042	47.96%	51.08%
101	花旗银行(中国)有限公司	人民币	196,854	177,853	23,027	21,468	63,450	66,579	149,043	139,499	5,584	5,946	1,033	1,076	2,086	2,510	1,728	2,072	未披露	未披露
102	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	191,507	164,080	15,527	15,326	100,176	85,234	143,048	111,244	2,464	2,354	(492)	(387)	2,588	2,663	211	476	49.61%	51.78%
103	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	184,365	157,242	12,272	10,673	118,135	95,982	129,262	106,805	5,057	4,778	340	475	3,031	2,633	702	763	50.98%	51.81%
104	东亚银行(中国)有限公司	人民币	183,449	195,683	21,119	22,135	93,085	108,687	110,845	121,583	4,484	5,674	654	693	3,681	4,650	(902)	(1,706)	61.11%	60.04%
105	邯郸银行股份有限公司	人民币	183,312	172,972	9,799	9,472	75,224	68,876	147,328	130,957	2,620	3,025	3	6	1,585	1,960	836	933	44.54%	48.14%
106	福建海峡银行股份有限公司	人民币	181,574	162,454	13,423	13,206	88,774	72,392	103,927	88,627	3,753	3,017	543	527	3,135	2,515	460	510	34.31%	39.14%
107	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	180,018	161,912	13,979	11,649	99,852	85,067	145,293	131,358	3,896	3,540	176	92	3,277	2,964	1,312	1,250	26.92%	29.66%
108	潍坊银行股份有限公司	人民币	175,647	144,348	13,628	9,875	82,870	66,547	131,115	102,940	4,314	4,150	130	138	978	975	800	819	34.42%	31.50%
109	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	152,954	129,231	14,534	13,501	95,514	82,715	112,030	97,309	3,489	3,568	189	257	2,702	2,827	1,417	1,662	33.38%	33.03%
110	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	171,484	158,520	15,259	14,707	84,106	74,899	107,738	92,911	3,218	3,354	70	57	3,122	3,246	1,190	1,346	32.50%	31.97%
111	沧州银行股份有限公司	人民币	171,469	160,240	12,356	11,627	100,379	89,329	152,200	140,420	3,759	3,612	5	(1)	3,743	3,604	1,132	1,239	39.16%	39.61%
112	柳州银行股份有限公司	人民币	167,306	133,236	15,322	15,374	79,863	62,379	109,955	88,824	3,430	3,729	105	129	3,263	3,586	546	495	39.91%	35.26%
113	阜新银行股份有限公司	人民币	165,601	166,743	8,067	10,513	91,466	82,839	140,732	124,955	2,017	2,098	17	35	776	2,069	18	400	56.66%	54.72%
114	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	162,271	141,935	16,416	13,822	84,577	77,689	130,137	116,394	3,217	2,867	59	23	2,862	2,613	1,381	1,367	40.42%	37.66%
115	宁夏银行股份有限公司	人民币	161,309	151,308	12,355	12,050	84,451	76,344	101,449	90,656	3,036	3,410	75	82	2,225	2,117	638	701	41.80%	34.10%
116	上饶银行股份有限公司	人民币	160,552	124,022	10,929	10,613	84,468	63,294	122,443	89,520	3,867	3,545	(133)	(138)	1,822	1,786	730	800	29.87%	29.81%
117	承德银行股份有限公司	人民币	160,516	138,926	8,514	7,695	71,616	65,677	118,714	106,821	3,802	3,196	(474)	(242)	2,118	1,682	1,259	1,199	23.81%	27.01%
118	三菱日联银行(中国)有限公司	人民币	157,645	163,701	21,770	20,935	45,954	50,245	112,920	125,081	3,034	3,648	96	109	1,934	2,294	922	1,294	62.79%	53.74%
119	莱商银行股份有限公司	人民币	154,084	134,028	11,927	9,553	89,379	70,354	112,692	95,734	4,084	3,536	(349)	(194)	2,430	1,883	599	545	28.57%	31.47%
120	绍兴银行股份有限公司	人民币	153,881	128,329	9,123	7,209	85,386	67,215	105,525	89,666	3,064	2,381	164	84	2,053	1,370	441	472	33.95%	39.79%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
81	张家口银行股份有限公司	人民币	6.77%	13.24%	3.78%	4.01%	3.20%	2.72%	2.06%	1.84%	2.86%	2.83%	139.65%	154.16%	12.22%	11.55%	10.42%	8.53%	9.09%	8.52%
82	洛阳银行股份有限公司	人民币	7.96%	9.52%	3.87%	3.99%	3.50%	3.59%	1.82%	2.08%	3.70%	4.32%	202.93%	207.65%	14.10%	14.70%	11.76%	11.02%	11.68%	10.95%
83	台州银行股份有限公司	人民币	19.48%	23.96%	3.12%	3.74%	3.95%	4.66%	1.23%	0.65%	2.71%	2.51%	220.91%	386.00%	15.48%	14.49%	12.55%	11.21%	11.58%	10.05%
84	浙江稠州商业银行股份有限公司	人民币	8.88%	10.42%	2.75%	3.10%	2.16%	3.03%	1.46%	1.51%	2.93%	3.02%	201.05%	200.63%	14.04%	13.29%	9.73%	9.82%	9.73%	9.82%
85	晋商银行股份有限公司	人民币	7.63%	8.20%	1.59%	1.69%	1.54%	1.62%	1.84%	1.86%	3.58%	3.71%	194.06%	199.92%	11.72%	13.60%	10.72%	11.47%	10.72%	11.47%
86	威海市商业银行股份有限公司	人民币	8.42%	10.27%	1.88%	1.83%	1.99%	1.74%	1.47%	1.80%	2.56%	2.99%	173.39%	165.50%	15.18%	16.03%	11.53%	11.78%	9.88%	9.76%
87	浙江泰隆商业银行股份有限公司	人民币	15.87%	21.57%	3.58%	4.12%	4.39%	4.88%	0.95%	1.10%	2.66%	2.54%	279.29%	230.36%	15.80%	15.54%	11.30%	10.36%	9.91%	10.35%
88	广东南粤银行股份有限公司	人民币	8.78%	10.25%	2.72%	3.35%	2.40%	3.16%	1.15%	1.50%	3.39%	3.71%	292.70%	247.42%	12.89%	12.03%	11.03%	10.01%	11.02%	10.01%
89	重庆三峡银行股份有限公司	人民币	9.24%	11.01%	1.85%	2.08%	2.14%	1.94%	1.30%	1.31%	2.24%	2.22%	172.38%	169.25%	14.34%	13.47%	11.36%	9.84%	9.75%	9.84%
90	珠海华润银行股份有限公司	人民币	9.41%	12.08%	2.78%	2.80%	2.89%	2.90%	1.81%	1.84%	3.97%	3.72%	220.13%	201.90%	14.62%	13.67%	12.18%	11.08%	10.89%	11.08%
91	廊坊银行股份有限公司	人民币	5.85%	7.90%	2.07%	1.99%	2.29%	2.20%	2.03%	1.98%	3.21%	3.21%	157.97%	162.30%	16.07%	13.90%	14.00%	11.90%	12.18%	11.90%
92	四川天府银行股份有限公司	人民币	4.88%	9.01%	2.71%	1.67%	2.19%	1.90%	2.00%	1.99%	3.16%	3.24%	157.92%	162.70%	12.20%	12.00%	8.82%	9.45%	8.77%	9.38%
93	广东南海农村商业银行股份有限公司	人民币	14.57%	17.67%	1.83%	2.14%	1.99%	2.29%	1.05%	1.06%	3.28%	3.45%	312.90%	324.41%	15.66%	18.30%	14.52%	15.22%	14.52%	15.22%
94	赣州银行股份有限公司	人民币	8.09%	9.64%	0.65%	0.84%	0.80%	2.22%	1.80%	1.26%	2.48%	2.35%	138.00%	186.80%	11.88%	13.91%	10.37%	11.50%	8.93%	11.50%
95	江苏紫金农村商业银行股份有限公司	人民币	10.14%	10.80%	1.77%	2.00%	1.91%	2.12%	1.68%	1.68%	3.70%	3.99%	220.15%	236.95%	16.81%	14.78%	11.19%	11.07%	11.19%	11.07%
96	日照银行股份有限公司	人民币	6.10%	6.77%	2.65%	2.71%	2.84%	2.90%	1.63%	1.89%	3.27%	3.47%	199.90%	183.64%	12.04%	11.89%	9.96%	9.72%	8.05%	9.71%
97	江苏常熟农村商业银行股份有限公司	人民币	10.34%	11.52%	3.01%	3.25%	3.18%	3.45%	0.96%	0.96%	4.66%	4.63%	485.33%	481.28%	13.53%	15.10%	11.13%	12.49%	11.08%	12.44%
98	浙江萧山农村商业银行股份有限公司	人民币	10.12%	10.31%	1.28%	2.62%	1.40%	1.63%	1.03%	1.00%	6.34%	6.00%	613.99%	590.92%	15.39%	15.13%	12.78%	13.10%	12.78%	13.10%
99	唐山银行股份有限公司	人民币	7.98%	9.68%	2.58%	2.77%	2.04%	1.35%	1.47%	1.30%	5.01%	4.54%	340.02%	351.10%	13.50%	14.70%	12.38%	13.61%	12.38%	13.61%
100	吉林九台农村商业银行股份有限公司	人民币	8.18%	7.93%	2.58%	2.74%	2.75%	2.75%	1.63%	1.68%	2.69%	2.82%	164.82%	167.58%	11.37%	11.98%	9.15%	9.66%	9.05%	9.55%
101	花旗银行(中国)有限公司	人民币	7.77%	10.13%	未披露	未披露	未披露	未披露	0.63%	0.47%	2.60%	2.28%	410.64%	488.89%	21.00%	20.44%	20.00%	19.42%	20.00%	19.42%
102	天津滨海农村商业银行股份有限公司	人民币	1.37%	3.45%	2.14%	2.06%	1.79%	1.47%	2.08%	2.24%	2.72%	3.64%	130.96%	162.63%	13.65%	15.04%	10.02%	10.56%	10.02%	10.56%
103	浙江民泰商业银行股份有限公司	人民币	6.28%	7.60%	2.35%	2.67%	2.09%	3.03%	1.55%	1.68%	2.48%	2.86%	159.73%	168.95%	12.37%	11.45%	9.28%	9.20%	9.25%	9.17%
104	东亚银行(中国)有限公司	人民币	-4.17%	-7.76%	1.78%	2.07%	2.05%	2.39%	1.88%	1.75%	2.82%	2.64%	150.02%	150.91%	16.54%	15.84%	14.84%	14.24%	14.84%	14.24%
105	邯郸银行股份有限公司	人民币	8.82%	10.49%	0.89%	1.68%	0.94%	1.23%	1.90%	2.18%	3.34%	3.50%	175.63%	160.49%	11.22%	12.12%	8.64%	9.39%	8.64%	9.39%
106	福建海峡银行股份有限公司	人民币	3.45%	4.15%	2.48%	2.24%	1.87%	1.62%	1.49%	1.55%	2.43%	2.50%	163.24%	161.31%	12.74%	14.12%	10.51%	11.71%	10.51%	11.71%
107	无锡农村商业银行股份有限公司	人民币	10.84%	11.22%	1.90%	1.79%	2.07%	2.02%	1.10%	1.21%	3.92%	3.50%	355.88%	288.18%	15.21%	15.85%	10.20%	10.20%	9.03%	10.20%
108	潍坊银行股份有限公司	人民币	6.81%	8.65%	1.00%	1.27%	0.74%	2.97%	1.23%	1.78%	2.10%	2.63%	171.08%	147.66%	13.55%	13.14%	11.28%	9.33%	8.78%	9.33%
109	宁波鄞州农村商业银行股份有限公司	人民币	10.13%	13.02%	1.48%	1.80%	1.76%	2.71%	1.11%	0.76%	3.10%	3.93%	236.10%	380.54%	16.24%	17.32%	14.03%	14.66%	14.03%	14.66%
110	乌鲁木齐银行股份有限公司	人民币	7.94%	9.43%	2.12%	2.46%	2.14%	1.85%	1.72%	1.84%	3.21%	3.96%	186.84%	214.69%	19.05%	18.55%	16.79%	16.29%	16.79%	16.29%
111	沧州银行股份有限公司	人民币	9.42%	11.10%	2.10%	2.22%	2.31%	2.41%	2.15%	2.27%	3.74%	3.78%	174.19%	167.01%	13.73%	13.94%	11.46%	11.58%	11.46%	11.58%
112	柳州银行股份有限公司	人民币	3.56%	3.28%	1.91%	2.37%	2.24%	2.68%	1.84%	2.87%	3.78%	4.74%	205.31%	164.95%	14.31%	15.74%	13.10%	14.55%	12.83%	14.53%
113	阜新银行股份有限公司	人民币	0.19%	3.82%	1.02%	1.05%	1.27%	1.31%	4.07%	1.98%	5.58%	2.99%	未披露	184.78%	11.02%	11.05%	8.51%	8.53%	8.51%	8.53%
114	佛山农村商业银行股份有限公司	人民币	9.13%	13.30%	1.83%	2.40%	1.98%	2.49%	1.15%	0.89%	2.89%	3.96%	251.20%	353.36%	21.12%	20.59%	18.23%	17.54%	18.23%	17.54%
115	宁夏银行股份有限公司	人民币	5.23%	5.93%	2.00%	1.95%	2.14%	2.12%	3.54%	3.82%	4.96%	5.76%	140.04%	150.88%	12.80%	13.29%	9.81%	10.11%	9.81%	10.11%
116	上饶银行股份有限公司	人民币	7.23%	9.74%	1.59%	2.07%	1.48%	3.14%	1.84%	2.85%	5.33%	5.38%	289.60%	188.66%	12.18%	14.89%	10.13%	12.59%	10.13%	12.59%
117	承德银行股份有限公司	人民币	15.18%	17.05%	1.31%	1.15%	1.45%	2.57%	1.86%	1.84%	3.84%	3.22%	206.70%	174.52%	14.03%	13.01%	10.92%	10.49%	10.90%	10.48%
118	三菱日联银行(中国)有限公司	人民币	4.32%	6.38%	未披露	1.34%	未披露	1.50%	未披露	未披露	2.67%	2.71%	未披露	未披露	21.74%	20.51%	20.64%	未披露	20.64%	未披露
119	莱商银行股份有限公司	人民币	5.58%	5.87%	2.08%	2.19%	1.96%	2.92%	1.90%	2.41%	3.26%	3.47%	166.15%	156.26%	13.06%	12.20%	10.29%	9.22%	8.61%	9.16%
120	绍兴银行股份有限公司	人民币	5.42%	6.72%	2.11%	2.12%	1.79%	1.54%	1.30%	1.67%	3.00%	2.66%	231.11%	159.02%	13.07%	11.23%	8.94%	8.62%	8.93%	8.61%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
			百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
121	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	153,685	132,055	20,230	19,366	42,824	44,627	103,532	92,859	2,407	2,925	58	78	1,178	1,501	941	1,559	50.18%	43.42%
122	齐商银行股份有限公司	人民币	150,138	131,851	13,053	12,849	95,201	81,317	122,079	110,704	2,622	2,743	102	129	2,509	2,555	560	594	46.49%	44.21%
123	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	148,104	132,931	15,013	14,698	77,680	68,083	105,281	92,931	3,716	3,521	199	160	3,469	3,318	1,201	1,403	34.16%	34.47%
124	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	146,452	127,818	17,550	16,789	51,263	50,364	99,386	91,197	2,153	2,884	61	88	1,166	1,489	836	1,453	52.97%	40.51%
125	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	144,715	125,229	9,265	8,302	73,134	65,328	106,622	95,935	3,262	3,249	119	101	2,918	2,937	1,455	1,262	37.45%	38.66%
126	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	143,818	123,045	11,205	10,668	85,034	71,549	109,794	92,892	4,195	3,853	(10)	7	3,601	3,183	1,001	954	31.27%	31.15%
127	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	142,951	140,138	14,647	14,324	82,355	73,359	96,372	95,625	2,655	2,632	317	315	1,872	1,715	552	805	42.79%	46.45%
128	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	142,766	126,343	12,131	11,757	80,367	70,311	105,759	95,288	3,351	3,404	100	99	2,559	2,472	1,057	1,013	31.47%	31.66%
129	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	139,440	125,955	12,020	11,512	78,706	68,395	106,725	95,956	3,753	3,521	130	128	3,003	2,931	951	913	32.72%	34.61%
130	海口农村商业银行股份有限公司	人民币	138,612	124,155	8,567	8,469	66,071	55,495	101,174	88,562	3,698	3,337	132	133	3,225	2,670	492	753	41.96%	33.96%
131	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	134,725	129,615	9,327	7,599	76,280	63,052	117,408	98,641	3,322	3,119	8	24	1,997	1,946	950	929	28.59%	29.53%
132	星展银行(中国)有限公司	人民币	134,468	122,936	11,976	11,848	42,331	47,838	64,401	62,294	2,705	2,735	285	289	1,748	1,449	175	703	62.36%	63.70%
133	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	130,933	127,443	10,020	9,927	65,308	56,876	104,291	96,607	3,350	3,666	(131)	(116)	2,923	3,141	829	1,179	29.67%	27.86%
134	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	129,516	109,919	11,253	10,450	76,629	63,846	90,735	80,520	3,009	2,860	(167)	(125)	2,982	2,671	1,105	1,038	32.86%	32.66%
135	云南红塔银行股份有限公司	人民币	129,361	113,716	11,606	11,238	46,149	36,063	97,140	84,654	2,012	2,061	119	110	1,440	1,353	791	727	33.73%	33.43%
136	泉州银行股份有限公司	人民币	128,895	106,988	8,427	7,186	65,113	52,947	91,758	76,942	2,780	2,452	(203)	(17)	2,525	2,257	323	349	35.85%	35.80%
137	东营银行股份有限公司	人民币	127,662	109,223	10,963	8,248	64,768	53,193	99,163	81,653	2,424	2,171	100	96	2,222	2,035	448	418	34.86%	37.47%
138	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	126,078	106,328	8,448	6,011	63,454	50,785	77,992	64,064	3,138	2,617	167	129	1,314	979	594	666	29.35%	31.34%
139	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	125,086	110,169	10,728	9,298	57,584	45,315	72,390	56,390	2,543	2,368	(45)	(22)	2,545	2,336	464	525	36.10%	36.25%
140	济宁银行股份有限公司	人民币	123,865	102,568	9,652	7,074	70,404	56,203	95,040	78,193	3,140	3,280	(1,010)	(760)	4,146	3,999	597	568	27.80%	26.20%
141	华商银行	人民币	123,779	126,743	13,510	13,087	58,745	57,024	26,502	31,248	1,990	1,971	145	106	2,089	1,945	819	1,140	18.48%	18.33%
142	邢台银行股份有限公司	人民币	121,943	103,117	6,989	6,926	68,096	59,007	103,644	87,954	2,143	2,616	(29)	18	2,086	2,527	211	215	42.16%	36.98%
143	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	121,383	104,209	10,412	9,415	66,982	55,381	84,015	81,616	3,891	3,730	273	82	2,839	2,856	1,218	1,186	28.93%	32.72%
144	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	121,340	102,903	5,831	5,411	50,151	38,348	103,935	91,175	2,037	1,731	8	31	764	427	559	628	32.74%	34.63%
145	恒生银行(中国)有限公司	人民币	119,405	101,733	11,564	10,817	64,650	63,649	47,013	44,029	2,409	2,260	348	300	1,969	1,742	833	878	48.40%	53.12%
146	泸州银行股份有限公司	人民币	118,886	91,681	8,949	6,890	59,624	44,759	85,223	61,437	3,155	2,807	5	5	2,756	2,718	576	634	36.09%	35.95%
147	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	118,162	107,919	8,280	8,213	64,973	60,499	100,568	87,630	1,674	1,816	(23)	9	1,327	1,286	53	61	65.30%	62.23%
148	富邦华一银行有限公司	人民币	116,577	94,766	6,286	6,099	46,841	40,447	92,870	71,082	1,571	1,378	(160)	2	1,758	1,225	436	331	54.64%	59.26%
149	烟台银行股份有限公司	人民币	116,427	103,840	7,752	6,105	51,653	46,303	83,824	66,148	2,159	2,278	65	27	2,003	2,159	216	206	48.35%	39.00%
150	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	116,112	103,377	4,732	4,487	64,286	58,137	90,026	75,345	3,141	2,828	83	(4)	2,213	1,975	341	311	28.98%	37.25%
151	保定银行股份有限公司	人民币	113,253	102,989	8,740	8,428	51,275	41,350	86,751	72,168	2,860	2,611	62	279	1,226	828	1,073	1,203	25.88%	23.37%
152	平顶山银行股份有限公司	人民币	113,239	101,860	8,529	7,364	58,162	47,544	89,652	76,391	2,564	2,197	40	30	2,518	2,098	179	151	41.66%	40.86%
153	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	112,704	107,009	12,329	11,975	57,537	50,356	86,954	79,764	2,709	2,700	55	57	2,468	2,441	1,086	1,312	37.49%	39.75%
154	青海银行股份有限公司	人民币	108,606	106,644	9,030	9,170	60,608	55,365	73,932	70,302	2,185	2,398	(119)	(124)	1,419	2,385	486	460	30.93%	27.61%
155	临商银行股份有限公司	人民币	107,945	88,405	8,572	7,961	70,585	56,858	89,701	74,447	2,862	2,489	35	27	1,964	1,703	452	443	34.79%	41.40%
156	宁波通商银行股份有限公司	人民币	107,877	96,852	8,475	8,224	46,872	39,797	67,951	61,339	2,713	2,394	61	62	2,577	2,244	766	833	39.99%	35.97%
157	朝阳银行股份有限公司	人民币	105,231	101,712	6,259	5,931	53,848	48,330	83,519	76,612	1,415	1,255	20	39	1,398	1,206	294	400	38.48%	43.19%
158	嘉兴银行股份有限公司	人民币	104,673	82,336	5,577	5,153	56,817	43,775	74,567	56,040	2,546	2,374	119	88	1,768	2,098	641	669	38.75%	31.93%
159	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	104,502	102,462	7,767	7,343	48,784	43,793	68,745	63,501	2,048	1,816	64	45	1,945	1,722	750	832	27.67%	32.31%
160	焦作中旅银行股份有限公司	人民币	101,221	93,122	7,887	7,823	54,901	46,091	64,472	56,788	2,186	2,173	107	67	1,982	2,020	183	265	34.66%	34.01%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
121	三井住友银行(中国)有限公司	人民币	4.75%	8.39%	0.61%	0.98%	0.85%	1.20%	0.00%	0.00%	1.63%	1.67%	不适用	不适用	21.31%	20.94%	20.61%	20.18%	20.61%	20.18%
122	齐商银行股份有限公司	人民币	4.22%	4.65%	1.99%	2.44%	1.99%	2.42%	1.48%	1.80%	1.97%	3.06%	133.09%	170.27%	12.29%	14.35%	10.75%	12.07%	10.72%	12.04%
123	长沙农村商业银行股份有限公司	人民币	8.05%	9.81%	2.35%	2.49%	2.56%	2.72%	1.40%	1.42%	3.15%	3.19%	217.43%	212.26%	14.70%	17.04%	13.54%	15.90%	13.54%	15.90%
124	瑞穗银行(中国)有限公司	人民币	4.87%	9.05%	0.73%	1.07%	0.90%	1.25%	0.04%	0.04%	1.61%	2.01%	3786.96%	4935.18%	16.64%	16.96%	15.91%	16.04%	15.91%	16.04%
125	中山农村商业银行股份有限公司	人民币	16.56%	16.00%	2.14%	2.54%	2.24%	2.61%	0.90%	0.96%	4.80%	4.58%	533.22%	477.25%	14.74%	15.43%	11.71%	12.11%	11.71%	12.11%
126	江苏张家港农村商业银行股份有限公司	人民币	9.15%	9.22%	2.53%	2.51%	2.74%	2.74%	1.17%	1.38%	3.61%	3.47%	307.83%	252.14%	13.75%	15.10%	10.35%	11.02%	10.35%	11.02%
127	南洋商业银行(中国)有限公司	人民币	3.81%	5.78%	1.10%	0.93%	1.34%	1.18%	0.86%	0.84%	2.00%	1.58%	233.52%	188.45%	16.58%	17.37%	15.57%	16.71%	15.57%	16.71%
128	江苏江阴农村商业银行股份有限公司	人民币	8.85%	9.10%	1.94%	2.20%	2.19%	2.46%	1.78%	1.83%	4.02%	4.61%	224.27%	259.13%	14.48%	15.29%	13.36%	14.17%	13.34%	14.16%
129	江苏苏州农村商业银行股份有限公司	人民币	8.07%	8.44%	2.32%	2.54%	2.50%	2.71%	1.28%	1.33%	3.92%	3.33%	305.31%	249.32%	13.53%	14.67%	11.38%	12.17%	11.38%	12.17%
130	海口农村商业银行股份有限公司	人民币	4.46%	7.71%	2.47%	2.04%	2.61%	2.11%	4.59%	3.84%	8.16%	8.13%	177.83%	211.77%	15.09%	15.36%	11.36%	11.60%	11.36%	11.60%
131	浙江杭州余杭农村商业银行股份有限公司	人民币	11.23%	12.78%	1.32%	1.51%	1.58%	1.79%	0.84%	0.79%	4.73%	4.87%	559.65%	616.10%	13.93%	13.89%	10.94%	10.59%	9.58%	10.59%
132	星展银行(中国)有限公司	人民币	1.47%	6.13%	1.34%	0.96%	1.54%	1.30%	1.10%	0.70%	2.10%	2.40%	183.20%	360.10%	13.30%	15.40%	12.90%	12.40%	12.90%	12.40%
133	厦门农村商业银行股份有限公司	人民币	8.31%	12.34%	2.13%	2.28%	2.31%	2.47%	0.94%	1.01%	2.43%	3.03%	259.07%	301.74%	12.45%	12.90%	10.43%	10.78%	10.43%	10.77%
134	浙江绍兴瑞丰农村商业银行股份有限公司	人民币	10.43%	10.62%	2.27%	2.36%	2.51%	2.56%	1.32%	1.35%	3.09%	3.30%	234.41%	243.84%	18.25%	18.94%	14.67%	15.63%	14.66%	15.62%
135	云南红塔银行股份有限公司	人民币	6.92%	6.66%	1.20%	1.28%	1.29%	1.38%	0.83%	1.24%	3.08%	3.39%	370.77%	274.49%	17.76%	18.44%	16.76%	17.36%	16.76%	17.36%
136	泉州银行股份有限公司	人民币	4.14%	4.92%	2.05%	2.11%	2.20%	2.24%	1.43%	1.74%	2.16%	2.61%	151.05%	150.58%	12.56%	12.62%	9.66%	9.39%	7.93%	9.39%
137	东营银行股份有限公司	人民币	4.66%	5.62%	2.30%	2.36%	2.20%	2.23%	1.63%	2.05%	未披露	2.91%	未披露	141.90%	13.03%	12.87%	8.63%	9.73%	8.63%	9.73%
138	绵阳市商业银行股份有限公司	人民币	8.22%	11.66%	1.31%	1.22%	1.29%	2.45%	1.94%	1.87%	4.21%	3.24%	216.66%	172.54%	13.04%	11.53%	10.68%	9.05%	8.16%	9.05%
139	乐山市商业银行股份有限公司	人民币	4.61%	5.80%	4.21%	5.31%	3.27%	2.09%	1.69%	2.51%	3.23%	4.07%	190.23%	159.75%	14.34%	16.87%	11.30%	11.24%	11.30%	11.23%
140	济宁银行股份有限公司	人民币	7.41%	9.95%	4.09%	3.78%	4.07%	4.33%	1.61%	2.12%	2.85%	2.92%	177.16%	153.05%	14.92%	13.71%	12.26%	10.87%	9.81%	10.87%
141	华商银行	人民币	6.16%	9.13%	未披露	未披露	未披露	未披露	1.35%	1.24%	3.21%	2.27%	238.00%	183.48%	16.88%	16.91%	15.71%	16.16%	15.71%	16.16%
142	邢台银行股份有限公司	人民币	3.11%	3.25%	1.59%	2.50%	1.85%	2.68%	2.79%	2.81%	5.00%	4.92%	179.17%	153.49%	13.78%	12.52%	10.46%	11.37%	10.46%	11.37%
143	江苏昆山农村商业银行股份有限公司	人民币	12.33%	13.51%	2.92%	3.09%	2.92%	3.12%	1.19%	1.29%	6.26%	5.21%	527.21%	403.77%	15.32%	14.66%	13.00%	12.37%	13.00%	12.37%
144	秦皇岛银行股份有限公司	人民币	10.01%	11.99%	0.50%	0.69%	0.75%	1.85%	1.96%	1.93%	3.05%	3.61%	160.57%	186.40%	12.31%	12.19%	9.00%	9.63%	9.00%	9.63%
145	恒生银行(中国)有限公司	人民币	7.43%	8.45%	1.63%	1.62%	1.83%	1.88%	未披露	未披露	2.62%	2.21%	248.00%	536.00%	14.60%	14.10%	13.40%	12.90%	13.40%	12.90%
146	泸州银行股份有限公司	人民币	7.11%	9.47%	2.75%	2.85%	2.78%	3.08%	1.83%	0.94%	3.43%	3.28%	187.43%	349.78%	13.87%	12.09%	10.01%	9.31%	8.11%	9.31%
147	大连农村商业银行股份有限公司	人民币	0.65%	0.75%	1.47%	1.66%	1.37%	1.46%	4.86%	4.99%	3.17%	3.69%	未披露	未披露	未披露	11.75%	未披露	未披露	未披露	未披露
148	富邦华一银行有限公司	人民币	7.04%	5.58%	1.59%	1.35%	1.72%	1.52%	0.55%	1.09%	1.87%	1.72%	340.91%	157.95%	13.96%	13.92%	9.81%	10.14%	9.81%	10.14%
149	烟台银行股份有限公司	人民币	3.12%	3.43%	2.41%	2.99%	2.15%	2.29%	2.41%	2.97%	4.29%	5.30%	178.53%	178.69%	13.47%	12.74%	10.42%	9.30%	8.40%	9.30%
150	贵阳农村商业银行股份有限公司	人民币	7.40%	7.27%	2.25%	2.45%	2.19%	2.95%	未披露	2.74%	3.77%	3.25%	未披露	120.04%	8.56%	7.81%	6.28%	5.83%	6.28%	5.83%
151	保定银行股份有限公司	人民币	12.27%	14.27%	1.34%	1.13%	2.60%	2.38%	1.96%	2.12%	3.07%	3.30%	156.23%	155.35%	14.93%	16.37%	13.16%	14.49%	13.16%	14.49%
152	平顶山银行股份有限公司	人民币	2.25%	2.07%	3.05%	3.19%	2.40%	2.95%	2.58%	2.72%	3.93%	4.23%	152.62%	152.91%	10.91%	11.82%	9.90%	10.84%	8.64%	10.84%
153	江门农村商业银行股份有限公司	人民币	8.79%	11.31%	2.13%	2.24%	2.33%	2.38%	1.47%	1.03%	3.04%	2.98%	206.88%	289.10%	16.07%	18.53%	15.01%	17.42%	15.01%	17.42%
154	青海银行股份有限公司	人民币	5.30%	5.06%	1.47%	2.90%	1.46%	2.22%	3.24%	2.49%	5.14%	4.29%	158.66%	172.75%	13.53%	13.77%	12.36%	12.62%	12.36%	12.62%
155	临商银行股份有限公司	人民币	5.46%	5.45%	2.18%	2.11%	2.20%	2.91%	1.69%	2.44%	3.73%	3.68%	213.35%	151.08%	12.89%	14.28%	10.37%	11.27%	10.37%	11.27%
156	宁波通商银行股份有限公司	人民币	9.18%	10.53%	3.25%	2.22%	3.00%	3.02%	1.13%	1.12%	2.69%	2.92%	242.03%	260.82%	12.37%	13.39%	9.50%	10.24%	9.50%	10.24%
157	朝阳银行股份有限公司	人民币	4.82%	6.90%	1.49%	1.58%	1.48%	1.46%	1.94%	1.93%	3.68%	4.04%	190.28%	210.00%	13.84%	13.18%	9.77%	9.15%	9.77%	9.15%
158	嘉兴银行股份有限公司	人民币	11.95%	13.84%	1.79%	2.60%	1.95%	2.82%	0.97%	1.12%	5.04%	4.96%	521.41%	442.91%	13.37%	12.81%	8.59%	10.14%	8.57%	10.13%
159	合肥科技农村商业银行股份有限公司	人民币	9.93%	11.92%	1.74%	1.60%	1.90%	1.76%	1.83%	1.91%	3.85%	3.75%	210.14%	196.61%	14.14%	12.82%	11.10%	9.91%	11.10%	9.91%
160	焦作中旅银行股份有限公司	人民币	2.32%	3.45%	1.23%	1.40%	2.14%	2.51%	2.05%	2.22%	3.10%	3.61%	152.92%	163.07%	13.79%	14.53%	10.38%	10.86%	10.38%	10.86%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等,截至发稿时未能获得的公开数据,暂不包括在内。

注1:本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计,若未披露所需信息,按资产负债表贷款科目金额统计。

注2:本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	总资产		归属于母公司的净资产		贷款总额		存款总额		营业收入		手续费净收入		净利息收入		归属于母公司的净利润		成本收入比	
			百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		百万元		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
161	山西尧都农村商业银行股份有限公司	人民币	75,043	75,615	6,334	6,302	40,699	37,054	51,553	48,131	2,156	2,350	(12)	(2)	2,136	1,867	583	649	34.66%	35.59%
162	丹东银行股份有限公司	人民币	91,313	84,590	6,107	5,886	49,093	46,964	76,534	66,862	1,378	1,400	14	31	692	485	221	328	47.34%	48.80%
163	抚顺银行股份有限公司	人民币	89,590	73,817	7,522	5,379	40,721	32,959	72,845	58,420	1,969	1,476	23	18	1,451	1,200	566	574	27.84%	34.73%
164	自贡银行股份有限公司	人民币	88,104	79,184	5,458	5,353	32,053	27,919	77,157	62,536	1,143	1,337	234	46	784	975	107	189	43.20%	33.91%
165	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	86,341	70,738	7,644	7,221	51,634	41,563	63,757	55,327	1,978	2,013	4	49	1,057	1,309	655	635	31.89%	34.28%
166	湖州银行股份有限公司	人民币	85,484	71,224	6,178	4,457	43,957	35,770	60,618	51,544	1,800	1,753	4	(152)	1,533	1,764	649	711	39.55%	35.28%
167	泰安银行股份有限公司	人民币	81,680	65,733	7,662	5,826	41,016	32,766	58,158	48,991	1,927	1,677	(137)	(140)	2,013	1,625	402	510	29.65%	32.46%
168	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	81,524	73,843	5,799	5,748	49,387	44,078	65,516	59,826	1,518	1,268	6	(11)	937	783	314	365	35.15%	45.60%
169	长春农村商业银行股份有限公司	人民币	80,132	70,793	5,340	5,360	47,723	36,415	62,147	52,339	1,713	1,893	4	92	987	727	306	459	54.99%	49.24%
170	大华银行(中国)有限公司	人民币	80,488	71,856	7,056	6,985	37,056	35,925	36,463	39,506	1,434	1,361	143	172	992	834	109	124	72.40%	78.60%
171	达州银行股份有限公司	人民币	76,732	69,208	6,786	6,064	28,732	20,297	48,586	43,551	1,747	1,413	119	65	1,619	1,337	398	419	23.08%	25.42%
172	江苏南通农村商业银行股份有限公司	人民币	76,241	71,821	6,957	6,765	42,089	34,650	60,809	55,500	1,610	1,635	(120)	(154)	1,603	1,638	412	367	37.61%	34.44%
173	德意志银行(中国)有限公司	人民币	74,955	60,588	8,985	8,991	16,536	17,218	44,133	31,375	1,088	1,573	81	74	650	693	228	289	76.29%	49.94%
174	金华银行股份有限公司	人民币	73,907	77,661	4,145	4,052	44,414	40,919	56,266	57,280	3,276	3,444	69	56	49	117	93	123	75.70%	51.89%
175	海南银行股份有限公司	人民币	73,085	53,635	5,055	4,679	31,457	21,851	45,984	31,609	1,263	946	32	24	1,234	878	385	214	44.21%	48.65%
176	江苏苏宁银行股份有限公司	人民币	72,561	63,901	4,422	4,158	39,890	30,506	57,294	43,687	2,803	1,017	(16)	(65)	3,493	1,817	427	76	25.84%	34.22%
177	内蒙古呼和浩特金谷农村商业银行股份有限公司	人民币	71,028	68,829	5,995	5,716	35,697	33,194	48,565	45,781	1,652	1,766	(6)	45	1,014	1,110	385	412	52.21%	50.31%
178	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	70,854	70,297	7,102	6,535	42,774	37,937	56,422	52,405	1,880	1,830	(7)	(1)	1,747	1,610	684	658	25.31%	26.91%
179	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	70,399	61,625	6,034	5,336	38,942	32,753	55,790	48,407	2,126	2,114	26	33	1,960	1,908	830	945	33.68%	32.80%
180	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	69,711	59,522	5,493	5,070	43,386	36,653	53,751	48,206	1,688	1,764	(2)	16	1,102	1,198	649	684	40.80%	37.02%
181	南昌农村商业银行股份有限公司	人民币	69,167	66,359	6,283	6,256	46,245	41,993	57,451	53,741	1,917	1,934	63	(22)	1,311	1,376	423	486	34.99%	34.72%
182	中信百信银行股份有限公司	人民币	66,473	58,860	6,573	3,245	46,875	37,151	24,563	31,138	1,723	2,390	(9)	4	1,569	2,284	(388)	20	46.72%	39.41%
183	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	65,461	64,390	4,480	4,082	41,361	36,784	52,183	46,634	1,570	1,463	(7)	(10)	1,548	1,431	601	547	32.97%	34.46%
184	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	65,096	51,824	5,560	5,237	37,802	30,758	51,539	43,331	1,432	1,416	(26)	(5)	851	869	513	507	32.51%	32.71%
185	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	63,725	60,158	5,506	5,185	33,348	27,912	49,502	45,285	1,602	1,582	30	31	1,416	1,426	510	568	36.39%	37.86%
186	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	99,554	81,189	5,860	4,911	67,006	52,955	73,471	61,974	3,592	3,124	96	105	2,570	2,283	1,228	1,022	40.04%	40.78%
187	浙江富阳农村商业银行股份有限公司	人民币	61,824	52,189	4,673	4,342	33,889	28,481	47,372	42,177	1,906	1,859	53	45	1,118	1,171	481	463	28.96%	27.54%
188	摩根大通银行(中国)有限公司	人民币	61,300	47,257	10,121	9,940	10,197	11,915	30,155	24,988	1,154	1,242	54	63	601	660	226	276	71.77%	63.12%
189	浙江禾城农村商业银行股份有限公司	人民币	61,181	51,767	4,592	4,264	31,979	24,795	49,694	43,579	1,298	1,176	(3)	15	540	503	496	486	31.20%	34.17%
190	曲靖市商业银行股份有限公司	人民币	60,845	54,959	8,283	8,219	32,153	30,131	39,138	31,350	1,363	1,362	(23)	6	354	672	214	218	40.48%	37.90%
191	华侨永亨银行(中国)有限公司	人民币	60,448	54,565	8,115	7,853	24,716	25,081	28,972	26,264	1,253	1,223	128	94	780	754	321	215	73.13%	69.75%
192	德州银行股份有限公司	人民币	60,360	54,489	5,037	4,902	32,836	29,273	52,445	45,078	989	1,364	36	34	385	826	166	180	64.81%	47.75%
193	浙江温州龙湾农村商业银行股份有限公司	人民币	59,821	49,486	3,676	3,341	35,481	28,901	47,304	39,459	1,516	1,472	18	(14)	1,035	970	509	533	37.29%	35.77%
194	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	57,789	47,021	4,362	4,093	33,956	27,689	44,991	38,928	1,393	1,350	51	51	806	790	350	348	27.05%	28.91%
195	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	41,921	36,421	3,850	3,590	25,791	21,767	33,645	30,669	1,094	1,112	22	13	721	749	382	365	35.88%	34.48%
196	湖南三湘银行股份有限公司	人民币	57,070	51,581	3,784	3,441	29,102	22,194	40,980	36,937	1,389	1,258	(8)	(8)	1,112	1,146	367	319	36.68%	36.24%
197	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	43,450	38,080	4,152	3,780	25,738	22,327	33,303	29,804	1,235	1,189	43	37	803	750	482	480	31.63%	31.79%
198	江苏启东农村商业银行股份有限公司	人民币	55,801	52,170	3,676	3,375	33,580	28,618	47,103	43,544	1,269	1,237	15	16	568	543	400	385	30.67%	32.21%
199	韩亚银行(中国)有限公司	人民币	55,062	53,906	6,201	5,904	26,935	22,050	45,243	44,388	1,241	1,023	91	88	968	838	389	196	39.20%	54.60%
200	江苏如皋农村商业银行股份有限公司	人民币	52,895	50,171	5,343	5,064	29,525	25,609	42,761	40,530	1,432	1,457	28	30	1,218	1,190	452	418	28.28%	31.26%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等，截至定稿时点未能获得的公开数据，暂不包括在内。

注1：本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计，若未披露所需信息，按资产负债表贷款科目金额统计。

注2：本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

## 03 商业银行财务摘要

2020年排名	银行名称	币种	净资产收益率		净利差		净利息收益率(净息差)		不良贷款率		贷款拨备率(拨贷比)		拨备覆盖率		资本充足率		一级资本充足率		核心一级资本充足率	
			% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)		% (保留两位小数)	
			2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
161	山西尧都农村商业银行股份有限公司	人民币	9.22%	10.43%	3.46%	3.22%	3.49%	3.24%	2.44%	2.44%	4.35%	3.99%	178.24%	163.75%	12.40%	11.52%	9.69%	11.08%	9.69%	9.72%
162	丹东银行股份有限公司	人民币	3.61%	5.58%	0.64%	0.37%	0.81%	1.99%	2.62%	2.56%	3.81%	3.93%	144.97%	153.05%	12.67%	13.10%	9.76%	9.91%	9.76%	9.91%
163	抚顺银行股份有限公司	人民币	8.73%	11.02%	1.63%	1.63%	2.29%	2.23%	1.86%	1.29%	3.49%	2.99%	187.55%	232.13%	14.13%	14.04%	10.43%	9.48%	10.43%	9.48%
164	自贡银行股份有限公司	人民币	1.98%	3.59%	4.47%	5.75%	1.70%	2.48%	1.98%	1.89%	3.41%	3.77%	172.40%	199.21%	11.43%	11.26%	10.57%	10.29%	10.57%	10.29%
165	浙江义乌农村商业银行股份有限公司	人民币	8.81%	9.10%	1.45%	2.30%	1.50%	2.26%	1.18%	1.13%	5.03%	5.83%	425.07%	516.03%	14.68%	16.27%	13.53%	15.13%	13.53%	15.13%
166	湖州银行股份有限公司	人民币	12.26%	18.20%	1.86%	2.48%	2.00%	3.06%	0.84%	1.00%	3.41%	3.52%	405.94%	352.60%	14.38%	13.27%	11.37%	9.88%	9.15%	9.88%
167	泰安银行股份有限公司	人民币	5.96%	10.39%	2.63%	2.52%	2.84%	2.81%	1.49%	1.89%	2.06%	3.84%	137.78%	202.46%	12.54%	13.36%	12.16%	10.98%	9.69%	10.98%
168	河北唐山农村商业银行股份有限公司	人民币	5.42%	6.85%	1.13%	1.25%	1.28%	1.26%	2.67%	2.55%	4.20%	4.27%	157.35%	167.41%	14.44%	14.35%	10.55%	10.46%	10.55%	10.46%
169	长春农村商业银行股份有限公司	人民币	5.95%	8.66%	1.97%	1.96%	1.61%	2.17%	未披露	1.97%	2.71%	2.96%	未披露	150.03%	未披露	11.83%	未披露	10.24%	未披露	10.24%
170	大华银行(中国)有限公司	人民币	1.60%	1.80%	1.34%	1.02%	1.51%	1.26%	0.40%	0.60%	2.40%	2.20%	664.10%	348.50%	16.40%	16.50%	13.40%	13.50%	13.40%	13.50%
171	达州银行股份有限公司	人民币	6.19%	7.62%	5.69%	5.20%	3.87%	3.30%	1.94%	1.98%	2.94%	3.64%	138.16%	184.47%	13.09%	14.26%	12.69%	13.49%	12.69%	13.49%
172	江苏南通农村商业银行股份有限公司	人民币	8.37%	5.64%	1.98%	2.29%	2.21%	2.50%	1.61%	2.12%	3.98%	3.89%	246.71%	183.57%	15.68%	16.38%	14.53%	15.23%	14.53%	15.23%
173	德意志银行(中国)有限公司	人民币	2.54%	3.15%	0.94%	1.13%	1.06%	1.31%	0.11%	0.15%	2.50%	2.50%	2361%	1731%	18.45%	20.45%	17.67%	19.57%	17.67%	19.57%
174	金华银行股份有限公司	人民币	2.24%	3.05%	0.31%	0.90%	0.08%	1.72%	1.68%	2.00%	2.26%	2.44%	134.90%	121.89%	12.51%	13.37%	8.72%	9.66%	8.72%	9.66%
175	海南银行股份有限公司	人民币	7.88%	5.27%	1.74%	1.72%	1.93%	2.11%	1.29%	0.98%	3.66%	4.24%	283.67%	430.40%	11.54%	14.37%	10.36%	13.19%	10.36%	13.19%
176	江苏苏宁银行股份有限公司	人民币	9.96%	1.85%	5.13%	3.48%	5.24%	3.73%	0.94%	0.88%	2.49%	2.51%	263.32%	282.95%	12.00%	12.39%	10.85%	10.45%	10.85%	10.45%
177	内蒙古呼和浩特金谷农村商业银行股份有限公司	人民币	6.42%	2.61%	1.65%	1.82%	2.22%	2.61%	2.30%	2.24%	3.72%	3.61%	161.99%	161.31%	15.45%	16.81%	11.23%	12.56%	11.23%	12.53%
178	江苏海安农村商业银行股份有限公司	人民币	10.05%	10.62%	2.29%	2.33%	2.52%	2.58%	1.25%	1.27%	4.08%	3.90%	326.53%	307.40%	15.04%	14.96%	13.88%	13.78%	13.88%	13.78%
179	惠州农村商业银行股份有限公司	人民币	14.58%	19.76%	2.93%	3.35%	3.03%	3.44%	0.88%	0.78%	3.10%	2.92%	353.35%	373.57%	16.27%	13.78%	12.71%	12.66%	12.71%	12.66%
180	浙江温州瓯海农村商业银行股份有限公司	人民币	11.32%	14.17%	1.58%	2.05%	1.77%	2.20%	0.82%	1.03%	3.23%	3.51%	381.12%	339.55%	18.54%	17.76%	14.89%	14.82%	14.97%	14.82%
181	南昌农村商业银行股份有限公司	人民币	7.20%	8.43%	1.83%	2.09%	2.00%	2.21%	2.24%	2.41%	3.51%	4.03%	156.56%	167.04%	14.75%	15.61%	12.53%	12.71%	12.53%	12.71%
182	中信百信银行股份有限公司	人民币	-7.91%	0.61%	2.32%	4.94%	2.57%	4.91%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露	16.22%	未披露	未披露	未披露	未披露	未披露
183	安徽马鞍山农村商业银行股份有限公司	人民币	14.03%	14.57%	2.26%	2.21%	2.42%	2.42%	未披露	未披露	2.95%	3.00%	未披露	未披露	18.91%	19.94%	16.33%	17.15%	16.33%	17.15%
184	浙江上虞农村商业银行股份有限公司	人民币	9.51%	10.09%	1.88%	1.80%	2.50%	1.93%	1.26%	0.97%	3.44%	4.12%	272.88%	424.28%	14.43%	15.83%	12.26%	13.40%	12.26%	13.40%
185	珠海农村商业银行股份有限公司	人民币	9.54%	11.04%	2.24%	2.35%	2.38%	2.48%	1.27%	1.30%	2.87%	3.09%	225.75%	238.04%	16.59%	16.97%	12.33%	12.87%	12.33%	12.87%
186	浙江温州鹿城农村商业银行股份有限公司	人民币	21.55%	22.71%	2.90%	3.26%	3.02%	3.39%	未披露	1.25%	2.86%	3.33%	未披露	267.57%	13.13%	14.19%	10.56%	11.32%	10.38%	11.13%
187	浙江富阳农村商业银行股份有限公司	人民币	10.67%	11.17%	1.96%	3.00%	2.07%	2.63%	1.17%	1.10%	7.66%	7.39%	654.42%	672.93%	14.26%	15.73%	11.82%	13.67%	11.82%	13.67%
188	摩根大通银行(中国)有限公司	人民币	2.24%	2.82%	1.07%	1.18%	1.28%	1.52%	未披露	未披露	2.00%	2.36%	未披露	未披露	21.71%	27.54%	21.30%	26.92%	21.30%	26.92%
189	浙江禾城农村商业银行股份有限公司	人民币	11.20%	12.00%	0.94%	1.01%	1.03%	2.37%	1.25%	0.92%	4.81%	5.13%	385.75%	559.21%	14.50%	14.58%	11.34%	12.97%	11.34%	12.97%
190	曲靖市商业银行股份有限公司	人民币	2.60%	2.70%	0.80%	1.50%	0.74%	1.69%	2.71%	1.96%	5.25%	4.43%	193.98%	225.81%	22.45%	22.64%	21.29%	21.48%	21.29%	21.48%
191	华侨永亨银行(中国)有限公司	人民币	4.02%	2.78%	1.18%	1.02%	1.47%	1.40%	0.52%	0.78%	2.63%	2.60%	502.14%	334.49%	19.61%	20.18%	18.60%	19.15%	18.60%	19.15%
192	德州银行股份有限公司	人民币	3.34%	3.77%	0.72%	1.72%	0.75%	1.80%	2.40%	2.72%	3.07%	4.12%	127.74%	150.98%	11.28%	12.81%	10.81%	11.82%	10.81%	11.82%
193	浙江温州龙湾农村商业银行股份有限公司	人民币	14.51%	16.95%	1.84%	2.06%	1.98%	2.18%	0.90%	0.83%	3.71%	3.83%	442.33%	501.63%	12.79%	13.83%	10.07%	10.83%	10.07%	10.83%
194	浙江诸暨农村商业银行股份有限公司	人民币	8.29%	8.79%	1.47%	2.00%	1.56%	2.03%	1.25%	0.99%	7.10%	7.16%	566.43%	721.74%	14.94%	13.75%	12.45%	12.70%	12.45%	12.70%
195	浙江南浔农村商业银行股份有限公司	人民币	10.26%	10.48%	2.72%	3.27%	2.91%	3.42%	0.64%	0.68%	3.16%	3.20%	490.59%	467.91%	14.57%	14.87%	11.73%	11.80%	11.73%	11.80%
196	湖南三湘银行股份有限公司	人民币	10.15%	9.65%	2.15%	2.43%	2.11%	2.59%	1.62%	0.59%	2.28%	2.17%	140.56%	367.29%	11.46%	11.28%	10.88%	10.19%	10.88%	10.19%
197	浙江德清农村商业银行股份有限公司	人民币	12.17%	13.33%	2.61%	2.78%	2.75%	3.44%	0.76%	0.65%	4.16%	4.45%	546.35%	686.80%	14.14%	14.08%	13.83%	14.31%	12.36%	11.87%
198	江苏启东农村商业银行股份有限公司	人民币	11.26%	12.45%	3.58%	3.72%	2.13%	2.33%	1.99%	1.77%	5.41%	5.03%	272.31%	284.32%	13.92%	15.16%	12.03%	12.17%	12.03%	12.17%
199	韩亚银行(中国)有限公司	人民币	6.37%	3.38%	1.64%	1.52%	2.05%	1.75%	0.42%	0.99%	2.50%	2.50%	592.72%	252.57%	14.34%	14.86%	13.17%	14.00%	13.17%	14.00%
200	江苏如皋农村商业银行股份有限公司	人民币	8.69%	8.66%	2.12%	2.23%	2.28%	2.37%	1.61%	1.66%	4.70%	4.30%	291.37%	259.54%	16.91%	17.38%	14.35%	14.68%	14.35%	14.68%

本刊数据参考各银行公开披露的2019及2020年年报、官方网站和Wind资讯等,截至定稿时未能获得的公开数据,暂不包括在内。

注1:本刊所列示的“贷款总额”优先按资产负债表贷款科目金额加回以摊余成本计量的贷款减值准备后的金额统计,若未披露所需信息,按资产负债表贷款科目金额统计。

注2:本刊所列示的“存款总额”按资产负债表存款科目金额统计。

# 联系我们

## 张楚东

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

## 刘建刚

管理咨询及技术与创新  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3626  
reynold.jg.liu@kpmg.com

## 张豪

金融税务主管合伙人  
+86 (10) 8508 7509  
tracy.h.zhang@kpmg.com

## 柳晓光

金融业数字化与金融科技  
咨询服务合伙人  
+86 (21) 2212 3352  
silvester.liu@kpmg.com

## 郑昊

金融业金融科技咨询服务  
主管合伙人  
+86 (21) 2212 3630  
james.zheng@kpmg.com

## 刘斌江

金融业财务管理咨询服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7010  
lodge.liu@kpmg.com

## 徐琅朗

智慧之光主管合伙人  
+86 (10) 8508 5432  
langlang.xu@kpmg.com

## 陈少东

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

## 廖润邦

金融服务、银行和资本市场  
香港区主管合伙人  
+86 (852) 2826 7241  
bonn.liu@kpmg.com

## 康勇

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

## 曹劲

金融风险管理咨询服务  
主管合伙人  
+86 (755) 2547 3390  
jin.cao@kpmg.com

## 杨权林

金融风险管理咨询服务合伙人  
+86 (10) 8508 7196  
david.yang@kpmg.com

## 徐捷

金融业治理、风险与合规服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 5952  
jessica.xu@kpmg.com

## 吴钟鸣

金融服务业合伙人  
+86 (21) 2212 2876  
forrest.wu@kpmg.com

## 史剑

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

## 李砾

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

## 支宝才

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

## 彭富强

华南区咨询服务主管合伙人  
+86 (755) 2547 4402  
wilson.pang@kpmg.com

## 郑嵘

金融业人力资源变革咨询  
合伙人  
+86 (21) 2212 3270  
rong.zheng@kpmg.com

## 周郁

金融业反洗钱与制裁合规服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3289  
c.y.zhou@kpmg.com

## 赫荣科

智能应用合伙人  
+86 (755) 2547 1129  
jason.rk.he@kpmg.com

## 于凤友

金融科技赋能咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3258  
phil.yu@kpmg.com

## 张令琪

金融业金融科技安全咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3637  
richard.zhang@kpmg.com

## 洪夙

金融业战略咨询服务总监  
+86 (21) 2212 2770  
carol.hong@kpmg.com

## 叶云晖

金融服务业合伙人  
+86 (20) 3813 7822  
christy.yh.ye@kpmg.com

## 常焱

金融业治理、风险与合规服务  
合伙人  
+86 (20) 3813 7088  
eric.chang@kpmg.com

## 王大鹏

金融业监管与风控科技咨询服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 7131  
chris.wang@kpmg.com

## 李建维

金融业运营管理咨询服务  
合伙人  
+86 (21) 2212 3676  
frank.jw.li@kpmg.com

## 潘家瑜

金融业财务管理咨询服务  
总监  
+86 (21) 2212 4881  
alex.pan@kpmg.com

## 黄艾舟

金融科技主管合伙人  
+86 (10) 8508 7920  
andrew.huang@kpmg.com

## 王亚军

金融业数据治理服务总监  
+86 (21) 2212 3672  
echo.y.wang@kpmg.com

## 陈立节

金融业数据治理咨询服务  
主管合伙人  
+86 (10) 8508 5433  
felix.chen@kpmg.com

## 杜剑敏

金融业战略咨询服务总监  
+86 (21) 2212 2226  
travis.du@kpmg.com

## 李嘉林

华南区金融服务业主管合伙人  
+86 (755) 2547 1218  
ivan.li@kpmg.com

## 陶进伟

金融风险管理咨询服务  
合伙人  
+86 (10) 8508 5902  
kevin.j.tao@kpmg.com

## 于芳

金融税务总监  
+86 (10) 8508 7663  
fiona.yu@kpmg.com