

IBM商业价值研究院

中资银行迈向国际领先商业银行之道



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：励行

中国经济 高速发展30年后，正进入一个全新的经济转型期，在未来广阔的发展前景中蕴含着前所未有的挑战。国内商业银行如何在新一轮经济转型期成长为国际领先的商业银行呢？我们基于对全球银行业发展的观察和对中国银行业现状的理解，认为中国银行业需要从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业能力。

目录

- 1 摘要
- 3 面对经济转型期的全新挑战
- 3 外部环境压力
- 5 自身价值创造的业绩压力
- 8 国内商业银行跃升的三大策略
- 8 重塑业务增长模式
- 10 找准市场定位
- 12 构建匹配的专业能力
- 18 结论

摘要

未来五年到十年间，中国银行业将迎来中国经济增长模式的根本性转变、新客户群体的兴起、进一步的金融放松管制、愈加激烈的行业竞争、更加严格的监管措施以及自身价值创造的业绩压力。为了在下一次飞跃中跻身国际领先商业银行的行列，中国银行业亟待从三个方面转型：一是重塑业务增长模式，二是抓准市场定位，三是构建匹配的专业能力。

在业务增长模式方面，我们认为国内银行应该优化业务结构、调整客户结构、寻求新的收入来源，从而改进资产结构和收入结构，最终提高效益质量。业务结构优化的重点是减少高资本消耗业务，发展收费类业务，增加类似年金形式的非利息收入。客户结构调整的重点是关注高净值客户、80/90后消费群体、老龄消费者、

新兴城镇居民等代表未来主流的消费者群体，以及开发中小企业、战略行业技术创新企业、国际化国企和民企、各类非银行金融机构等新兴公司和机构客户群体。及时捕捉新兴客户群体的需求，发挥存贷业务带来的客户资源，延伸到投行、托管、金融市场、私人银行等新兴业务领域，可以给商业银行带来大量的投资性、交易性、收费性业务收入来源，从而提高资本利用率和效益质量。

中国经济稳定发展对金融服务的持续需求给所有国内银行提供了共同的发展机遇，但是在同质化竞争加剧的环境中，准确的市场定位、具备差异化竞争力变得尤其重要。我们认为未来国内银行可能演变化为四种市场定位：区域银行、专业银行、全国/跨国银行和银行类金融控股公司，每一家银行都应该评估自身的资源和能力，确立最适合自己的市场定位，选择最可行的发展方向。无论做出哪种选择，对银行来说最重要的是制定相应的发展策略，构建相应的核心竞争力。

对于目标定位为区域银行的国内银行，我们建议提升的核心能力是运用科学的客户细分来指导营销，建立流程驱动的协作化组织，以及增加成本可变性且拓展合作伙伴以实现灵活运营。对于希望成为专业银行的国内银行，我们建议培养的核心能力是建立灵活的产品平台以及精准定价。对于致力于成为全国银行或跨国银行的机构，我们建议塑造的核心能力是智能化客户洞察和创新渠道。对于目标成为金融控股公司的银行，我们建议构建的核心能力是围绕客户的生命周期和行业价值链创造“一站式”金融解决方案，以及加强业务协同以落实交叉销售。

综上所述，国内银行应该通过及时捕捉新兴商机来调整业务增长模式，从而提升效益质量和资本利用率。同时，国内银行还应该找准市场定位，提高专业能力，卓越经营特色业务领域，塑造差异化优势。我们认为在全新的经济转型期所带来的发展机遇中，国内银行不但需要从国际同行吸取部分领先经验，更需要挖掘客户价值，利用先进的管理和技术手段创新自身实践，从而成为国际领先的商业银行。

研究方法

本研究课题组走访了国内数家国有银行和股份制银行的行领导和高层管理人员，并且吸收了IBM商业价值研究院全球CEO、CIO、CFO和CHRO调查中有关银行业的访谈结果。

我们还采纳了《The Banker》提供的按照核心资产排序的全球前200家银行2004-2009年的经营业绩，将其中包含的中国前18家银行与英国、西欧、北美和日本的其它银行进行比较分析。

本研究报告参考了诸多的学术研究报告、官方网站、新闻报道和第三方机构分析报告以了解中国宏观经济政策、金融监管政策和银行业发展趋势。另外，我们还借鉴了IBM全球银行业的案例和资料以及IBM商业价值研究院的其它银行业报告。

中资银行迈向国际领先商业银行之道

面对经济转型期的全新挑战

基于对中国银行家的访谈和各种资料研究，我们认为未来五年到十年间，中国银行业一方面将面临中国经济增长模式的根本性转变、新客户群体的兴起、进一步的金融放松管制、愈加激烈的行业竞争以及更加严格的监管措施等外部环境压力，另一方面也面临银行自身价值创造的业绩压力。

外部环境压力

1)中国经济增长模式的根本性转变

中国学术界的经济研究和政府出台的“十二五规划”都表明，改革开放高速发展30年后，中国经济和社会迫切需要第二次转型以支撑未来60年的可持续发展，而第二次转型的成功需要跨越“五个坎”：消费主导时代的转型与变革、城市化时代的转型与变革、城乡一体化时代的转型与变革、公共产品短缺时代的转型与变革和低碳经济时代的转型与变革。¹

这种经济和社会发展方式的深刻转变对国内银行未来的发展战略具有深远影响，即需要从高度依赖对公业务变为高速发展零售业务以抓住消费主导时代的契机；从支持传统制造业变为支持新“中国制造”含义下战略性新兴产业以跟进产业结构调整 and 新一轮服务业兴起的步伐；从满足公共支出和国有企业需求为主变为满足民生和中小企业需求为主；从聚焦沿海发达地区变为扩展到未来经济发展引擎的内陆地区并且放眼两岸三地经济一体化机遇。

2)新客户群体的兴起

伴随经济增长模式的根本性转变，我们正看到中国人口老龄化、富裕阶层扩大、80/90后消费群体不断壮大、农村城镇化这四种主要社会发展趋势。这四种趋势将产生四类新兴消费者群体：老龄消费者群体、80/90后消费群体、高净值客户群体和新兴城镇居民群体，² 他们都需要银行提供更加个性化、多样化的产品与服务。

同时未来十年间，产业升级换代、领先企业国际化、全球贸易路线变迁、创意型企业涌现、服务业蓬勃发展、资本市场逐步成熟等主要经济发展趋势将孕育出四类新型的公司和机构客户：战略行业技术创新企业、国营和民营跨国企业、电子商务/文化创意/服务消费类中小企业、各类非银行金融机构等，他们将要求银行提供高度整合、系列化的产品与服务。

3)进一步的金融放松管制

为了更好地支持经济社会转型和满足各类客户群体的金融需求，中国金融监管当局正采取进一步的金融放松管制措施来敦促金融行业内的公平竞争，改变金融供给不平衡的局面。

首先，资本市场日趋成熟将降低以银行为媒介的间接融资市场在整个社会融资结构中的比重，从而加速金融脱媒现象。在利率市场化的总体趋势下，利差收窄将缩小商业银行的利润空间并且加剧金融脱媒的速度和幅度。³

其次，人民币区域化使国内银行直面外资银行的竞争，外资银行正利用其领先的产品创新能力、稳固的海外客户基础、丰富的跨国经营经验等竞争优势，以人民币跨境结算业务为切入点渗透到中国内陆市场。⁴ 人民币区域化同时要求国内银行不仅深入了解国内客户，而且了解他们境外的交易对手和参与银行，加强境外信用风险管理。⁵ 人民币汇率国际化更需要国内银行加强历来薄弱的宏观经济和金融市场的预测和分析能力，有效控制汇率风险。⁶

此外，近期批准的金融控股公司试点意味着混业经营的再次复苏，在为金融机构提供多元化发展机会的同时也提高了金融行业竞争的层次。而为了解决中国长期以来农村金融供给短缺的问题，大量私有资本性质的小型农村金融机构正蓬勃兴起。⁷ 近期人民银行推出的“超级网银”也标志着中国金融基础设施的发展，向所有大中小银行和第三方支付公司全面开放的“超级网银”的推出实质上考验着各家机构在吸引客户和提供支付相关服务上的在线应用开发能力。⁸

4)愈加激烈的行业竞争

进一步的金融放松管制导致金融业的日趋开放和成熟，由此，来自非银行金融机构以及非金融机构的竞争正在重新划分市场。

在无担保无抵押贷款领域，三家内资消费金融公司加上“捷信”这样的外资后起之秀以及近期批准的近2000家小额信贷公司已使竞争白热化。⁹ 各种各样的汽车金融公司、财务公司、租赁公司、典当行的出现则加剧了担保抵押贷款领域的竞争。

在个人和企业投资理财方面，大量涌现的基金公司、信托公司、保险公司、私募基金、专业理财机构都直接为客户量身定制各类专业产品和服务。专业资产管理公司不仅能提供资产管理服务，而且具备进入投行业务的人才和经验。

在小额支付领域，涵盖互联网在线支付、电话支付和手机支付的第三方支付行业蓬勃兴起，“支付宝”这样的行业领导者正在积极拓展B2B、B2C、C2C相关服务，如成立Alibank 以及开发B2B门户贸易融资解决方案，而中国移动也在紧锣密鼓的开发手机支付业务。

因此，未来金融行业的竞争将从机会竞争转变为能力竞争，即谁都不可能再占有得天独厚的资源，而必须靠自身业务能力在更加开放的市场经济中公平竞争。

5)更加严格的监管措施

除了创造市场化竞争条件，银监会也在加强监管力度，从以往发布简要的监管指引变为发布详细的监管办法，¹⁰ 敦促商业银行提升管理水平。比如，2010年初中国银监会发布了详尽的“三个办法一个指引”作为中国银行业贷款风险监管的长期制度安排，这些政策对贷款风险管理和支付流程进行了革命性改革，要求商业银行提升信贷资产管理的精细化水平。¹¹

目前国内大型银行和中小银行的平均资本充足率分别达到11.5%和10%，高于巴塞尔协议III的要求，但是银监会依然强调未来将进一步加强资本补充和资本约束，从而要求银行从长期上提高资本质量并且健全资本补充机制，将资本补充规划作为银行董事会的一项重要任务。¹²

而未来巴塞尔协议III的逐步推行，将长期对国内银行提出保持低杠杆率、高流动性、高透明度的经营要求。从国际化角度看，金融危机后加强跨境联合监管是必然趋势，尤其在监督跨境资金流动和金融产品跨境倾销方面。¹³ 因此，愈加审慎、严格的监管政策对国内商业银行提出了更高的专业化经营要求。

自身价值创造的业绩压力

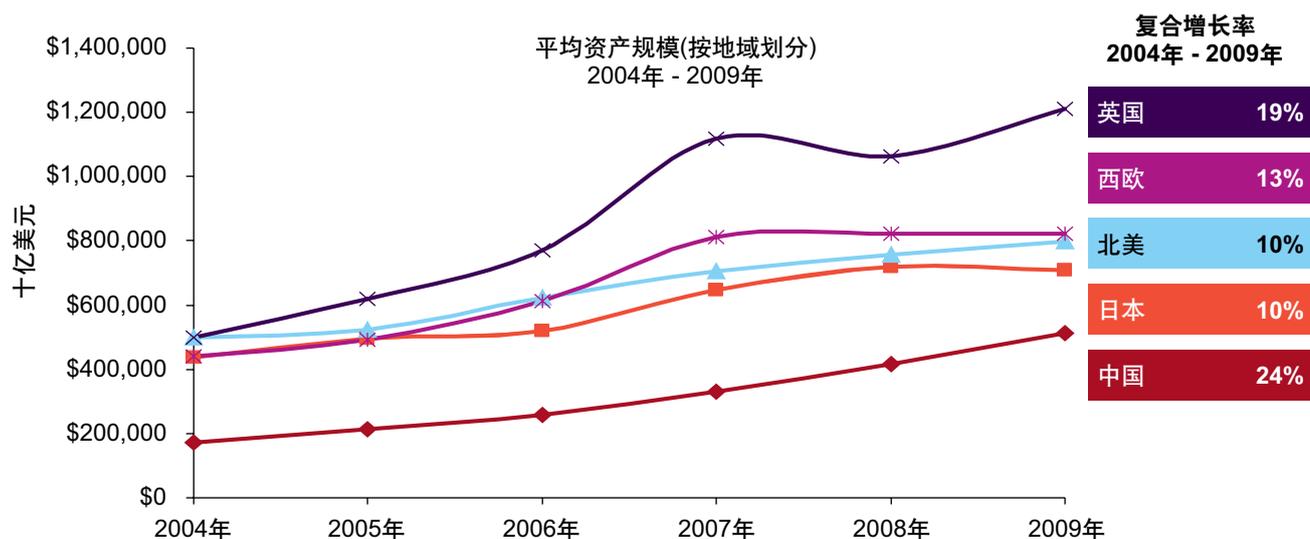
为了更好地了解国内银行目前所处的国际地位，IBM商业价值研究院对全球排名前200家银行(包括中国排名前18家银行)进行了业绩分析，¹⁴ 从资产规模、效益质量、收入结构、成本效益等四个方面观察国内银行与发达国家领先银行的异同点。

1)资产规模

从2004到2009六年内，国内银行平均资产规模增长三倍，按照同等增长速度，到2015年国内银行的平均资产规模将接近英国、西欧、北美、日本等领先银行的平均水平。(见图1)在我们对中国几家大型和中型商业银行高层的访谈中，他们纷纷表示未来五年间他们银行的资产规模都有望再增长一倍。

2)效益质量

然而除了规模，未来国内银行更需要注重提高效益质量和持续盈利来创造股东价值。过去六年间国内银行的平均资产回报率从0.5%上升到1.2%，平均税前利润翻了六倍达到4200亿人民币，逐步接近西欧、英国



资料来源：数据来源于The Banker，IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

图1. 全球排名前200家商业银行平均资产规模(按地域划分)

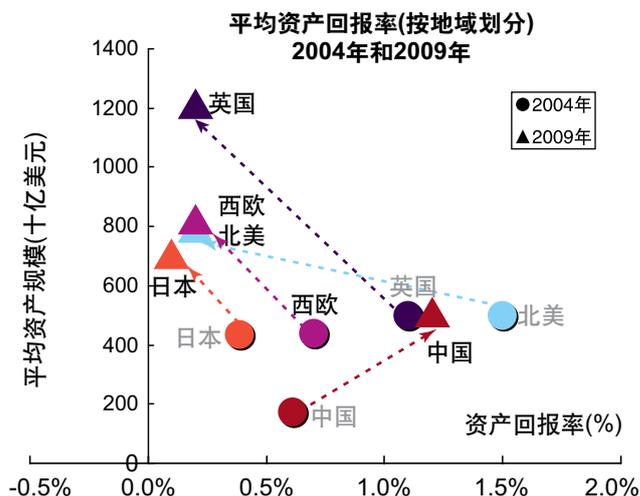
和北美领先银行的历史最高水平。(见图2, 图3) 对国内银行而言, 今后发展的关键是在继续扩大规模的同时如何保持当前良好的资产回报率和利润增长率。

3)收入结构

从平均收入角度看, 相比发达国家银行, 国内银行的收入总额较小而且主要依赖信贷业务收入。而且, 2009年国内银行平均利息收入与非利息收入比为4.2, 远远高于国际同行的0.5至1.6的水平。(见图4) 鉴于今后资本约束和利差收窄趋势, 国内银行需要积极扩大非利息收入来弥补利息收入的增量降低, 从而保证整体收入的稳定增长。

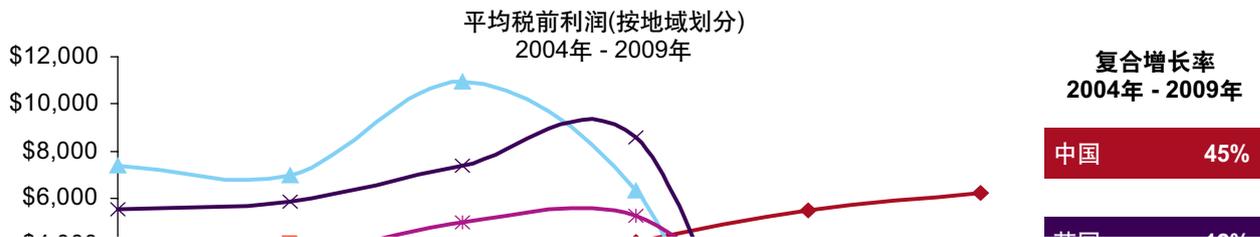
4)成本效益

从成本效益角度看, 国内银行当前领先于国际同行, 主要原因是劳动力成本低、产品相对简单、流程差异化小。(见图5) 但是基于通货膨胀的压力, 今后中国劳动力成本将增加1倍到1.5倍, 同时金融产品将越来越



资料来源: 数据来源于The Banker, IBM商业价值研究院针对中国排名前18家商业银行与全球排名前200家商业银行的对照分析

图2. 全球排名前200家商业银行平均资产回报率(按地域划分)



中国	45%
英国	100%

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38776

