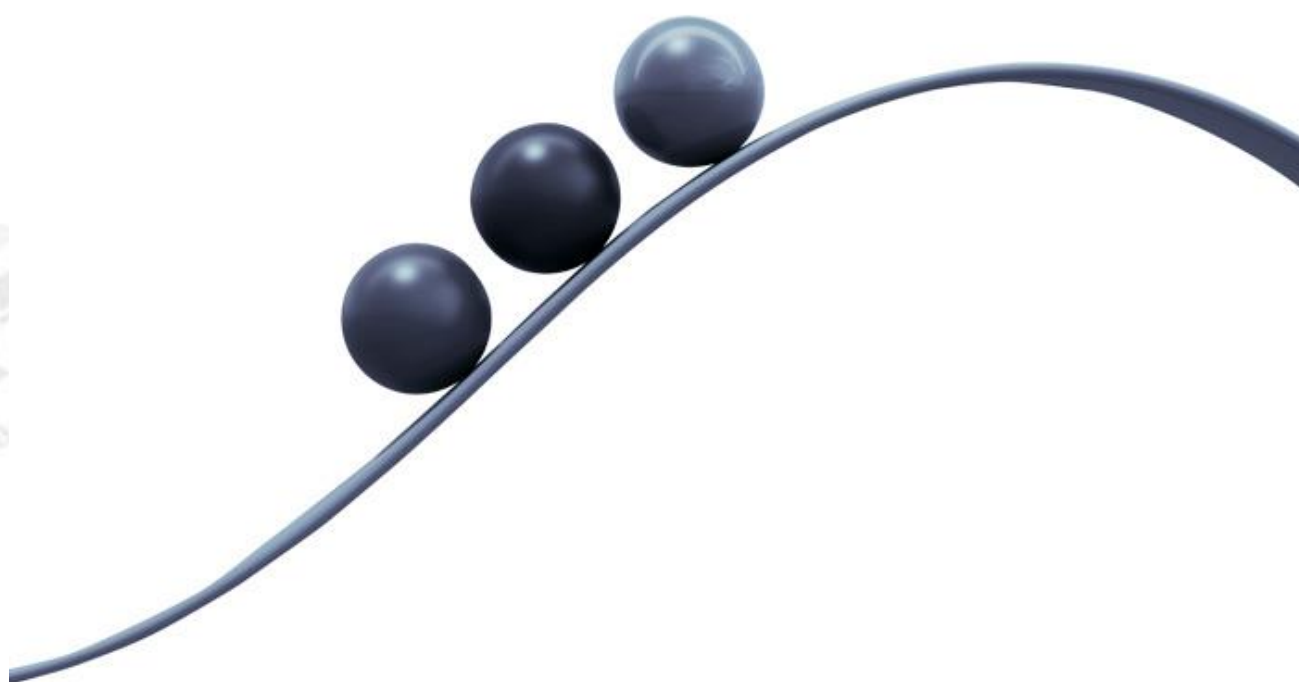




科技引领与数据驱动，制胜财富管理新赛道|2022 中小银行发展报告





中小银行在我国金融体系扮演重要角色。截至 2021 年年底，中国中小银行（包括城商行和农商行）已经超过 4,000 家，总资产规模超过 82 万亿元人民币，约占整个银行业的 23%，约占商业银行总资产的 28%[1]。该类金融机构的发展与地区经济密切相关。近年来监管部门也进一步明确中小银行的发展方向需聚焦小微企业、“三农”以及个人金融服务，以满足当地企业和居民的金融需求。面对国有大行和金融科技企业的竞争，中小银行正经历新一轮蜕变，领先银行与落后银行间的价值鸿沟不断扩大。

如何通过数字化做出自身业务特色，发挥扎根基层的比较优势，以及聚焦主责主业，与当地中小企业深度融合，打造“小而美”的特色业务，是中小银行未来持续发展的重要课题。

基于对国内中小银行业持续多年的深入研究，我们通过四篇系列文章

系统探讨中小银行未来发展的不同战略方向。第一篇总述，分析中小银行面临的六大经营挑战，提出六大增长引擎；第二篇聚焦财富管理业务，讨论如何通过科技与数据赋能，制胜中小银行财富管理新赛道；第三篇聚焦对公业务，讨论如何打造平台化、生态化、开放化的交易银行，开辟中小银行对公业务新增长；第三篇聚焦网点产能提升，通过线上、线下一体化经营，提升综合竞争力。本文是本系列的第二篇。

截至 2020 年底，以个人金融资产计算，中国已成为全球第二大财富管理市场，且未来 3 年将以 10% 的年复合增长率快速增长。随着互联网金融的高速发展，诸多金融机构通过金融科技不断重塑财富管理价值链，推动互联网理财市场规模高速增长。这给整个金融行业都带来了新的机遇与挑战。

中小银行财富管理业务存在五大挑战

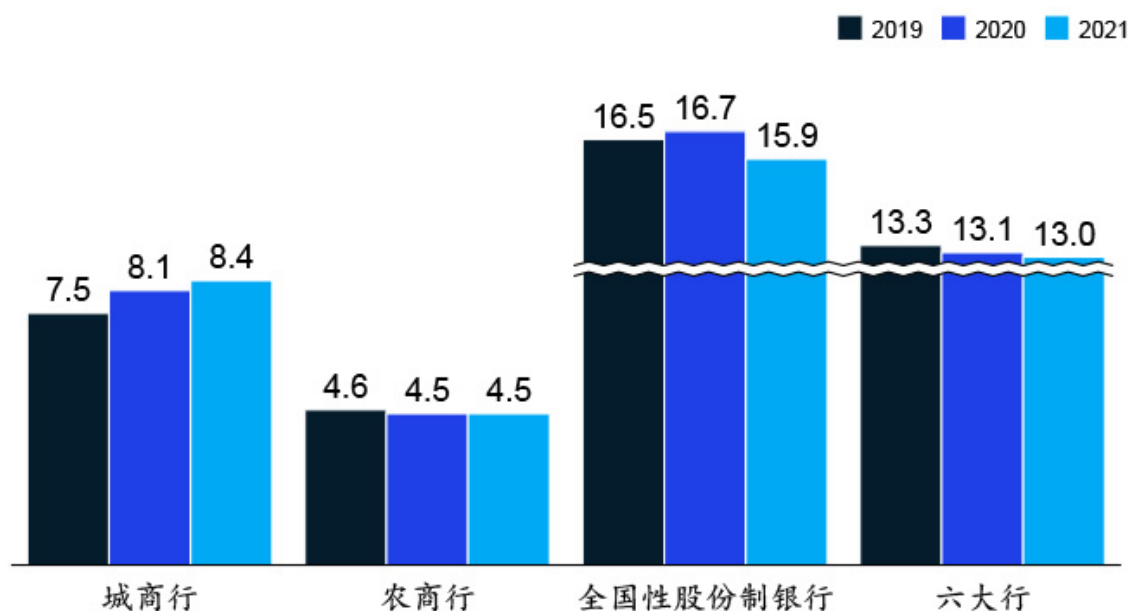
在商业银行向轻资产转型、降低资本消耗的过程中，中收业务更能成为银行的差异性竞争力，与银行盈利能力和估值息息相关。过去 10 年，以城商行和农商行为代表的中小银行规模增长迅速，但 ROE 水平明显低于大行，其关键原因在于收入增速趋缓，而在收入组成中，中小银行中收占比显著低于全国性股份制银行及六大行，且占比仍在逐年下降。

以 2021 年为例，六大行平均中收占比为 13.0%，全国性股份制银行的中收占比为 15.9%，而上市城商行和农商行的中收占比仅为个位数，分别为 8.7% 和 4.5%（见图 1），说明大部分中小银行仍依赖传统资产负债业

务，而在息差收窄大背景下，发展财富管理业务已经成为中小银行应对挑战的转型方向。

图1 2019-21年城商行、农商行、全国性股份制银行及六大行中收占比¹

市场视角：股东总回报与客户体验的正向相关正相关



McKinsey
& Company

1. 中收比例按照“手续费及佣金收入/营业收入”计算，取中位数

资料来源：Wind；银行年报；麦肯锡分析

虽然大部分中小银行已将发展财富管理与交易银行等中收业务提升到全行战略层面，但与大行相比，中小银行财富管理业务仍面临五大挑战：

挑战一，理财产品种类有限，货架齐备性不足；挑战二，理财产品以第三方产品为主，产品自主创新能力较弱，在与大行竞争中很难实现差异化竞争优势；挑战三，尚未建立咨询式财富管理服务模式，欠缺为客户提

供一站式财务规划的能力；挑战四，理财产品销售渠道单一，目前仍以网点销售为主，线上仅能进行有限的产品申购；挑战五，手机银行、网上银行等线上系统中的财富管理服务相关功能建设滞后，客户体验仍有较大提升空间。

综上所述，中小银行在人才团队、资源禀赋、科技及数据能力等方面均存在挑战，相关业务也尚在学习与经验累积阶段，无法规模化，能否借助科技和数据打造新型财富管理业务，将成为领先与落后中小银行的关键差异点。

打造差异化、数字化财富管理模式，制胜财富管理新赛道

针对中小银行财富管理业务中最突出的两大短板——体系化产品货架及专业化投资顾问团队，我们提出以客户为中心的“5+1+1”新一代数字化财富管理模式，即“5大服务能力+1套大数据运用体系+1个大数据平台”（见图2），并结合国内外银行的成功案例，提炼出针对中小银行的转型建议。

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_46845

