Deloitte.

德勤



2020年上半年上市银行分析

中流击水 奋楫者进

因我不同
成就不凡
始于1845

引言 1

一、2020年上半年经济和金融形势回顾 2

二、2020年上半年上市银行业绩分析 8

1. 盈利能力分析 9

2. 资产情况分析 20

3. 负债情况分析 33

4. 资本情况分析 37

三、2020年上半年上市银行业务观察 39

1. 后疫情时期，经营模式加速升级迭代 40

2. 数字化转型的投入和成效分析 43

3. 抗击疫情、扶贫和绿色金融等社会责任的履行 47

四、热点话题探讨 51

1. 防范风险，深化改革：中小银行风险关注点及化解举措 52

2. 数智护航，穿越周期：以全面数据化转型塑造银行韧性竞争力 55

3. 寻找不确定环境下的新机遇，以终为始、韧性发展：商业银行“十四五”规划重点宏观课题 57

引言

本报告涵盖了2020年上半年经济及金融形势概览、2020年上半年上市银行业绩综述、上市银行财务数据分析、上市银行业务观察、行业热点话题探讨，旨在通过分析境内6家大型商业银行及6家股份制银行2020年上半年财务业绩，梳理并观察其业务发展情况、经营模式及监管环境变化，展望中国银行业未来发展的趋势。

由于大型商业银行在全球银行业的重要地位，我们在分析过程中亦选取了6家境外全球系统重要性银行，这些全球系统重要性银行均为《银行家》2019年排名前十的非中资银行，境内外18家银行列示如下：

表1：6家境内大型商业银行及6家股份制银行（以下简称“境内银行”）

中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）	招商银行股份有限公司（“招商银行”）
中国建设银行股份有限公司（“建设银行”）	兴业银行股份有限公司（“兴业银行”）
中国农业银行股份有限公司（“农业银行”）	民生银行股份有限公司（“民生银行”）
中国银行股份有限公司（“中国银行”）	中信银行股份有限公司（“中信银行”）
中国邮政储蓄银行股份有限公司（“邮储银行”）	光大银行股份有限公司（“光大银行”）
交通银行股份有限公司（“交通银行”）	平安银行股份有限公司（“平安银行”）

表2：6家境外全球系统重要性银行（以下简称“境外银行”）

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

本报告的数据资料，除特别注明外，均来源于上述银行公布的半年度/年度报告。境外银行资产负债表数据按照各年/期末汇率折算、利润表数据按照各期平均汇率折算。除了特殊说明外，本刊列示的平均指标均为样本的加权平均指标。

注：三菱日联年度财年为每年度截至3月31日，中期报告为每年度截至9月30日，其他期间以此类推。

一、2020年上半年经济和金融形势回顾

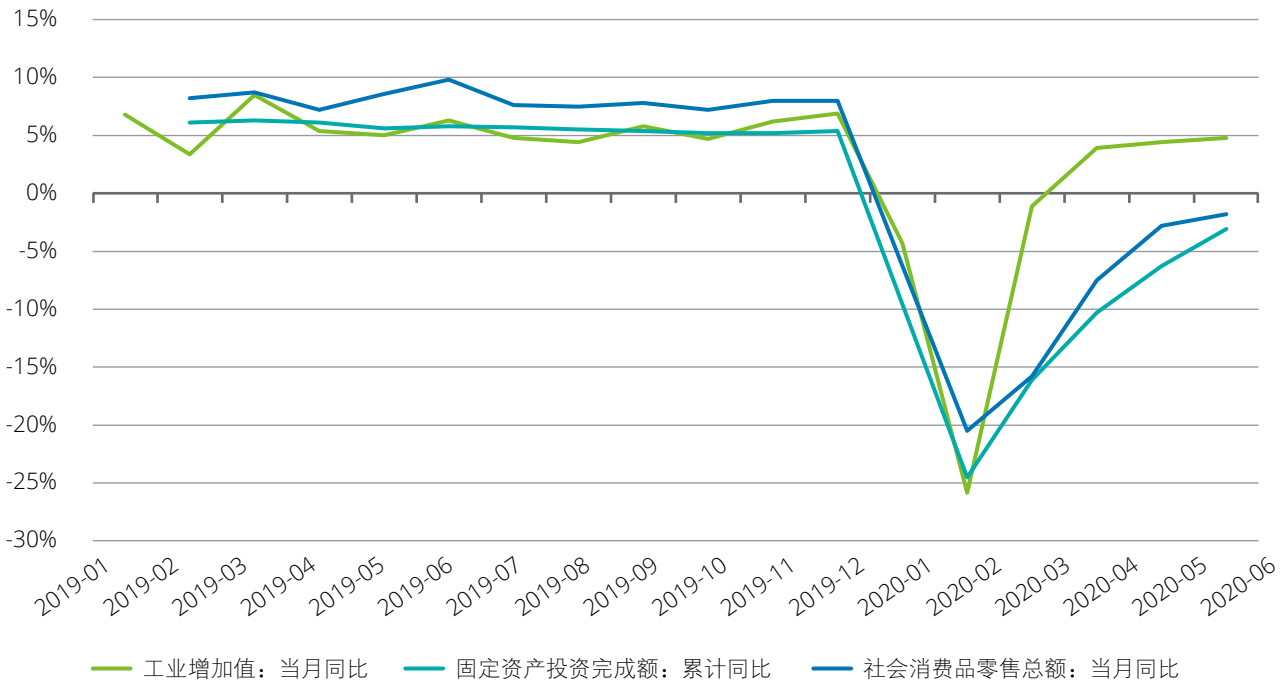


中国经济领先全球迅速复苏

近年来，全球保护主义和民粹主义抬头，地缘政治不确定性逐渐加深；疫情演变成为全球公共医疗危机，不但为放缓的全球经济蒙上阴影， 而且加深了国与国之间的不信任。

目前，中国的疫后复苏是领先全球的，IMF在今年6月发布报告，预计2020年全球主要经济体中唯一能够实现正增长的只有中国。从刚刚出炉的二季度经济数据来看，中国二季度GDP也超预期地实现了3.2%的增长。具体来看，工业生产恢复较快，6月同比增4.8%；固定资产投资降幅明显收窄；社会零售也逐步改善，6月降幅收窄至1.8%。外贸方面，上半年防疫物资、“宅经济”产品出口增长较快，近期主要大宗商品和重点农产品进口量增加，体现了内需复苏。此外，诸如发电量、钢铁产量、挖掘机销量、货运量等高频数据显示经济景气恢复，铁矿石高需求反映中国制造业复苏及投资周期回暖。

图1：二季度开启复苏



数据来源：国家统计局

潜在韧性助力经济增长

对于中国经济的实际活力，我们一直认为它比传统指标显示出的更具韧性，这一韧性来源于富有潜力的居民消费和近年推进的供给侧改革（如注册制改革、对外开放金融市场、简化外商投资负面清单）。上半年的经济减速主要是源于政府竭力遏制病毒传播（全社会基本也认可这一做法），但其实消费意愿并不会被真正打消；而且楼市价格也由于低利率而保持稳定（当然，“房住不炒”基调不会改变）。我们预计下半年政府会继续实施刺激政策（包括财政救济和货币宽松），被压抑的国内需求将得到释放；如果未出现难以控制的二次疫情，那么三、四季度的经济增速很可能会达到7%，这样全年将实现3%左右的增长。

中美关系是最大外部风险

中国经济无法独善其身。在外部环境方面，中美关系是中国经济面临的主要外部风险。中美关系自疫情后显著紧张，加上美国大选临近，中美外交博弈频现，短期内美国对中国的抨击或继续增加，并且许多国家将被迫在5G等问题上站队。

对于受制裁实体，美国实施金融制裁的主要方式包括限制其在美国资本市场的投融资，禁止与其进行过金融交易的国外金融机构进入美国金融系统，以及切断美元获取能力和渠道，禁止使用美国或全球支持清算系统等。对于中国金融机构，2017年，美国指控丹东银行帮助朝鲜洗钱对其实施制裁，切断了丹东银行与美国金融体系的联系。

未来中国金融机构很可能会受到美国监管机构的严格审查，但美国不太可能将中国排除出SWIFT（环球同业银行金融电讯协会，是各国进行交易时跨境支付的信息网络）。中美竞争也涉及到美元的主导地位，不过，美国过度利用美元影响力进行金融武器化的对抗也会带来反噬。近几年，部分国家为了摆脱美元霸权而开始去美元化，这一趋势可能会加速。因此，我们判断施以SWIFT的极端手段是小概率事件。

警惕美国制裁，合规运营为本

高盛近日发表报告称，因内地拥有强劲的外部头寸，即使海外资金受限制，其影响可控。美国不大可能对中资金融机构实施制裁，但不排除对个别机构采取行动。假若美国实施金融制裁，主要有三方面影响：一是限制中资银行离岸业务进而影响中国企业海外运营；二是金融市场可能会对美国制裁做出负面反映；三是对香港市场的影响程度大于内地。根据国际清算银行(BIS)估算，今年一季度末，国际银行对中国实体债权约有3,578亿美元贷款，而三分之二的美元贷款借予内地银行，若离岸美元受到限制，将对中资银行及其贷款客户带来一定影响，严重情况下，可能导致企业营运中断。

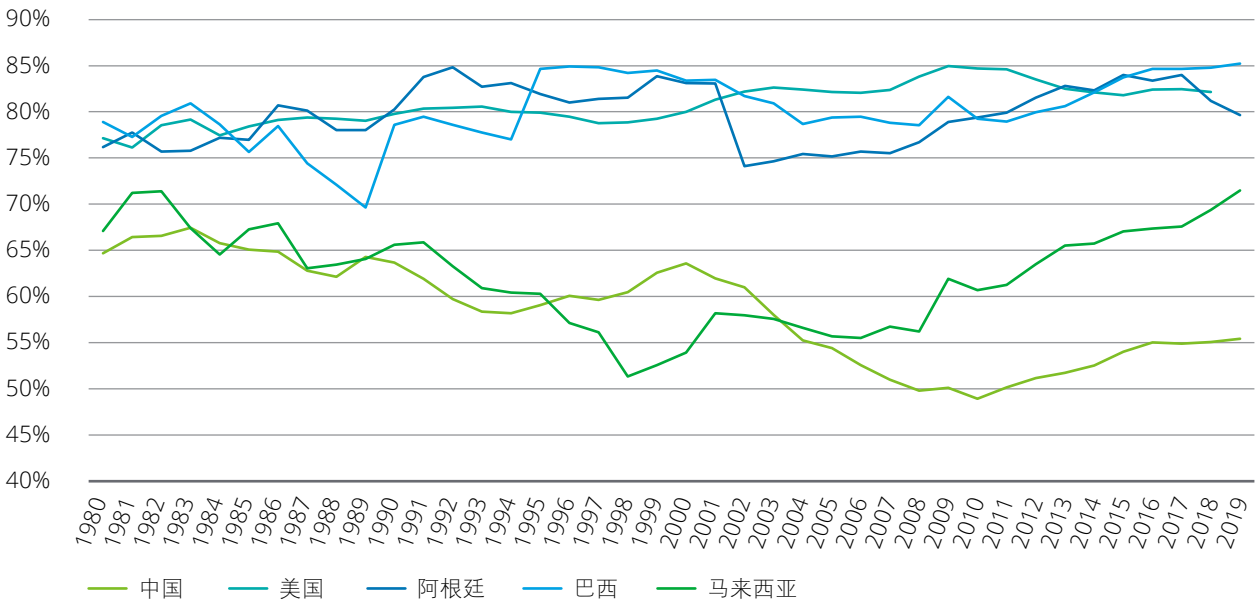
总之，国家外汇管制使资本外流的风险相对较低，监管机构会及时跟进和遵循国际监管法律法规的最新要求。中资海外机构始终应重视合规运营，夯实公司治理和风险管控，重视自我评估和检查，充分研究和防范美国长臂管辖（英国阿拉伯商业银行因与受美国制裁的苏丹客户汇款途经纽约的分行而遭受“长臂管辖”，支付罚金400万美元）等制裁措施，优化合规资源配置，平稳运营。

“以内循环为主”不意味结束开放

在国际环境不确定性攀升的情况下，中国于今年5月14日的政治局会议上首次提出“内循环”——习总书记指出“要深化供给侧改革，充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力，构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。7月31日，习总书记在企业家座谈会如此解读这一新格局——通过发挥内需潜力，使国内市场和国际市场更好联通，更好利用国际国内两个市场、两种资源，实现更加强劲可持续的发展。

这一新提法绝不意味着结束长期以来的开放政策，而是反映出决策层对中国经济未来的判断——中期内中国在贸易方面将面临许多挑战，因此内需将是更可靠的增长动力，并在当下发挥缓和外部冲击的作用。实际上，尽管近年消费增速较高，但中国的最终消费占 GDP比重仍相对较低，只有55%。要推动国内消费，还要增加对医疗健康等社会保障体系的投入，为消费信心形成托底保障；此外，加速开放金融市场，也可以抵消“自力更生”（特别是在部分关键科技领域）对资源分配有效性的影响。

图2：中国的最终消费占 GDP比重仍相对较低



数据来源：世界银行

金融资源向消费和投资两大基础引擎的集聚力度更大

“双循环”是全球经济重构背景下，未来“十四五”时期中国经济平稳健康发展的保障，“超大规模市场优势”内涵丰富，既包括金融支持的实体产业领域(如科创、消费、制造业、新基建等)，更意味着超大规模金融市场本身。金融是“双刃剑”，巨大潜力转化为现实优势对金融机构（特别是银行体系）提出了更高的要求，机遇大于挑战。

一方面，整体国内消费（涵盖养老、健康、旅游等多个领域）金融需求更加旺盛，这将为商业银行消费金融带来大量业务增长机遇。中国拥有14亿人口、4亿中等收入群体的超大市场，人均GDP超过1万美元，随着国家着力改善中低收入人群收入，未来市场空间更大，商业银行资金和存款来源增多，将推动银行资产结构更加优化。另一方面，基建投资加大。以5G、大数据、人工智能、工业互联网等代表的新基建代表着数字经济的方向，是中长期内经济转型发展的重点领域。基建投资项目贷款周期长，是银行高生息资产的主要来源。

挑战主要在于金融体系能否有效匹配实体经济发展需求，金融资源能否有效灌溉支持企业融资，这也是中国金融体系多年发展以来的主要问题。一是金融结构不均衡。股权和债券融资比重较低，银行体系不能有效满足轻资产、少抵押品的新兴产业融资。二是居民财富增加，但金融资产配置比例极低，投融资不匹配影响金融资源配置效率。2019年中国居民家庭配置金融资产比重为20.4%，较美国低22.1个百分点，房地产资产配置比例高达59.1%。三是金融市场中外资比例很低，当前中国金融市场已经具备成为“超大规模市场”的潜力，股市和债市托管余额均居全球第二位，但股市中外资占比不足5%，债市外资占比不足4%，银行业外资占比不足2%。在国际国内双循环相互促进的新发展格局下，应该以更高水平金融开放应对复杂的国际环境，加快金融改革，提升金融机构风控和公司治理能力。除此之外，银行体系还面临未来市场战略定位、资产质量管控、金融产品创新、信贷结构变化等方面的风险。

社融增速显著高于去年

为抗击疫情支持实体经济复苏，央行加大逆周期调节力度，银行和债券市场持续加强对实体经济的融资支持。6月末，广义货币M2余额213.49万亿元，同比增长11.1%；社会融资规模上半年存量达到271.8万亿元，同比增长12.8%（图3），其中对实体经济发放的人民币贷款余额为163.9万亿元，同比增长13.3%。同时，影子银行活动持续收缩，委托贷款和信托贷款余额分别同比下降5.6%和7.2%。从社融存量结构来看，6月末，人民币贷款、债券和股票融资类余额合计占比88.3%，委托和信托贷款占比则持续下降（图4）。

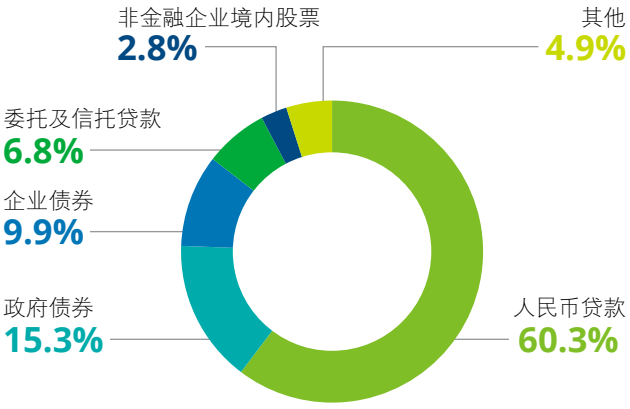
随着二季度经济企稳，货币政策宽松力度减弱，避免了利率水平过低。6月份银行间同业拆借7天加权平均利率由4月份1.93%升至2.36%，且截至8月份，该上升趋势仍然持续。利率是市场资金配置的试金石，利率水平过低会导致脱实向虚、资源配置效率低下、债务攀升或产能过剩等负面影响。在正常时期，宏观调控目标为广义货币与社融增速略高于名义GDP；在疫情影响下的非常时期，我们认为央行下半年仍会保持稳健货币政策灵活适度，引导广义货币供应和社融规模增速明显高于去年。相应地，预计今年总体杠杆率和分部门杠杆率也会出现较大反弹，金融机构坏账可能大幅增加。

图3：社融存量增速显著高于去年同期



数据来源：中国人民银行

图4：2020年6月末社融存量结构



不良压力将在下半年和2021年持续上升

由于持续让利实体经济、贷款延期还本付息、加大拨备计提力度以及不良贷款处置等多种因素影响，上半年商业银行累计实现净利润1万亿元，同比下降9.4%，增速较去年同期下降15.86个百分点。8月末，贷款LPR定价转换完成，银行贷款收益率亦会受此影响继续下行。预计下半年，信贷投放节奏会放缓，上市银行盈利较大概率实现2位数负增长，疫情对银行业盈利的影响会延续至2021年。

二季度末，商业银行不良贷款余额2.74万亿元，较上季末增加1,243亿元；不良贷款率1.94%，较年初上升0.08个百分点；拨备覆盖率182.4%，资本充足率14.21%，整体来看，行业的风险抵补能力较强。Wind数据显示，上半年，36家A股上市银行中，19家银行不良贷款率较一季度持平或降低；17家环比上升但幅度可控。从银行类型来看，农商行不良压力明显更大，二季度末不良率升至4.22%，逼近2年来最高点（2018年6月末为4.29%）；股份制银行、城商行则较之2019年末微降；大型银行增长0.07个百分点（图5）。

疫情所致金融风险存在一定时滞，并且部分借款延期还本付息，有相当规模的不良贷款风险暴露会延迟至下半年或2021年；并且，今年银行体系信贷投放加大，特别是普惠小微贷款增长较快，国有大行更是提供普惠小微贷款的主力，因此，疫情对银行信贷资产的压力并未在上半年数据中完全体现。预计2020年下半年和2021年不良贷款上升压力将明显加大。对此，多家上市银行坦承未来面临一定的不良反弹压力，将加大拨备计提和加快不良处置，提升风险抵御能力，增厚“安全垫”。今年上半年累计处置不良贷款1.1万亿，纳入社融规模的贷款核销累计为4,463亿元，同比增长6.5%（图6）。银保监会主席郭树清表示，今年要控制好新增贷款质量，预计全年将处置不良贷款3.4万亿元，比去年2.3万亿元力度加大，并且预计2021年处置力度会更大。

图5： 农商行不良压力最高

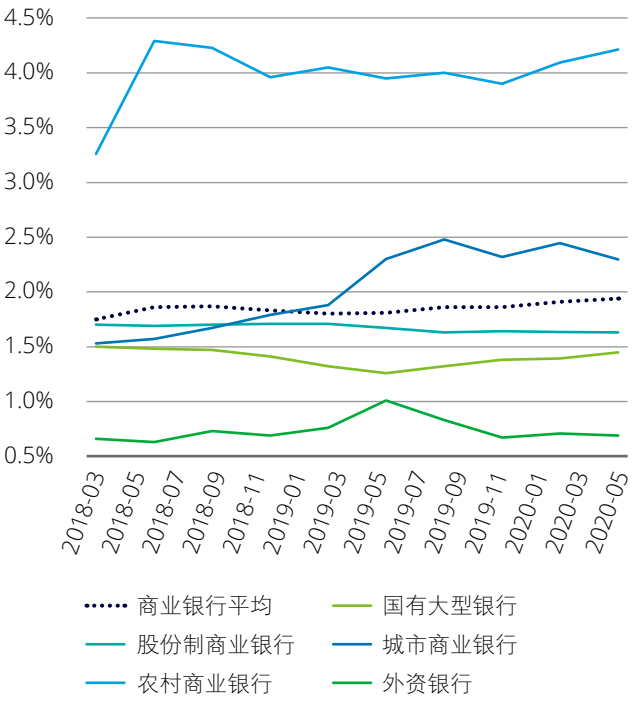
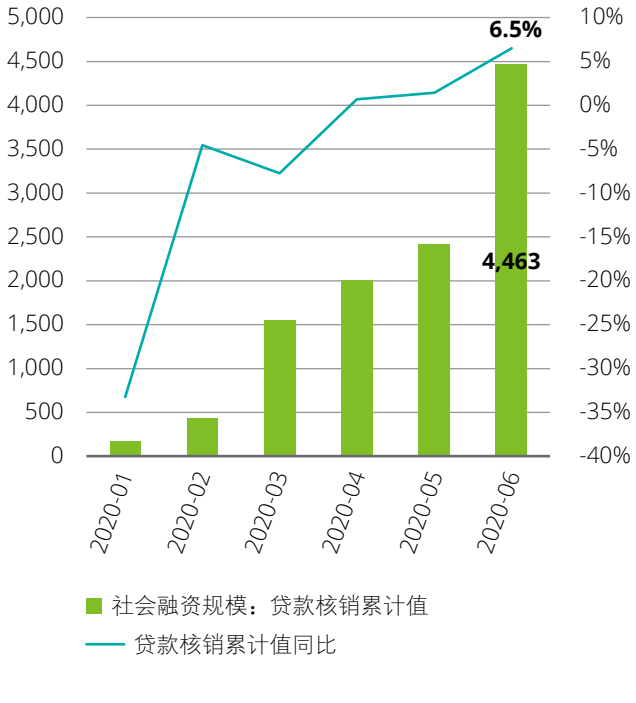


图6： 不良贷款核销加快

单位：人民币亿元



数据来源：中国人民银行，银保监会

资本补充、重组潮和公司治理提升助推中小银行改革

包商银行事件背后是“明天系”股东一支独大，股东监督名存实亡，这类银行成为大股东或地方政府的提款机，背后为公司治理漏洞。

疫情成为了改革的催化剂，今年以来监管出台多项政策措施，推动中小银行改革。5月27日，金融委办公室发布11条金融改革措施，表示出台《中小银行深化改革和补充资本工作方案》，坚持市场化法治化原则，多渠道筹措资金，将补充资本与优化公司治理有机结合起来；7月4日，银保监会公布38家银行保险机构重大违法违规股东名单，公布了关联交易、虚假材料、股东持股比例超过限制、入股资金来源及涉黑等违法犯罪行为；8月28日，印发《健全银行业保险业公司治理三年行动方案(2020-2022年)》（《方案》），落实了公司治理监管要求。在补充资本方面，银行二级资本债、永续债等发行规模持续增加，多项措施支持中小银行补充资本：央行连续开展了票据(CBS)互换操作，支持一级交易商将银行永续债替换为央行票据，用于增加永续债流动性；1-7月份，监管审批了陕西、江苏、福建、广东等地十多家地方银行定向增发计划；并且国务院批准地方政府专项债募集资金向地方银行注资。

7月以来，部分区域性城商行、农商行合并重组消息频出，在改革措施的推动下，这些银行正在“抱团取暖”，掀起兼并重组、引战注资浪潮。这对于中小银行处置不良贷款将起到正面效果，并从源头上夯实其公司治理，健全风险管理和内部控制体系，从而增强整个金融系统的稳健性。按照《方案》规划，银行体系将在未来三年逐步构建起中国特色银行业公司治理机制。

金融开放、人民币国际化和数字货币

金融行业和金融市场开放是中国对外开放的重头戏。上半年，多家知名外资机构在银行卡、评级、公募基金领域获得审批。2月，万事达卡进入银行卡清算市场的筹备申请获批；5月，惠誉成为继标普之后第二家进入中国市场的国际评级公司；8月，贝莱德中国全资公募基金管理公司获批，是中国内地首家由外资发起设立并100%控股的公募基金。此外，路博迈、富达国际等外资资管机构均已提交公募牌照申请。机构投资方面，合格境外机构投资者投资额度限制取消。中外机构在金融产品、股权管理、运营管理和人才培养等方面可以有多种形式的深度合作，随着配套制度和金融基础设施不断完善，将有利于营造更加市场化、法治化、国际化的营商环境。特别是，在疫后“内循环为主”的双循环格局下，金融对外开放措施仍会按照既定时间表逐步落地。

人民币国际化行稳致远。8月14日，人民银行发布《2020人民币国际化报告》，2020年一季度IMF公布的人民币外汇储备份额达2.02%，为2016年人民币加入SDR货币篮子以来的最高水平。中国抗疫成效和经济动力，推动人民币资产正在逐渐成为重要投资标的。在全球宽货币、低利率环境下，中国保持稳健货币政策下，利率水平正常，本外币利差上升，人民币资产优势更加明显，境外投资者配置中国金融市场的意愿不断增强。改革措施使中国资本市场吐故纳新，市场“晴雨表”功能将更加有效。对此，高盛、摩根士丹利以及国际对冲基金均维持了增持A股看法。与此同时，数字货币试点和测试工作加快，央行数字货币发行进入倒计时，数字货币的发展代表着金融业数字化的变革，也会对人民币国际化起到积极作用。央行数字货币DC/EP项目于2014年由时任行长周小川提出，启动至今六年。今年4月以来，DC/EP陆续在国有大行内测，预计在下半年将在更多城市和场景开展试点测试。DC/EP定位于替代M0，这意味着DC/EP投放量达万亿规模，相关领域包括货币发行（银行核心系统）、流通（电子钱包、支付）和管理（加密、身份认证）环节，这将为银行IT系统改造、支付服务和加密技术等领域带来大量业务机遇，对网络信息安全需求更高。

作者

许思涛
德勤中国首席经济学家
德勤研究|负责人
电话：+86 10 8512 5601
电子邮件：sxu@deloitte.com.cn

周菲
德勤研究|金融服务业经理
电话：+86 10 8512 5843
电子邮件：annizhou@deloitte.com.cn

二、2020年上半年上市银行业绩分析



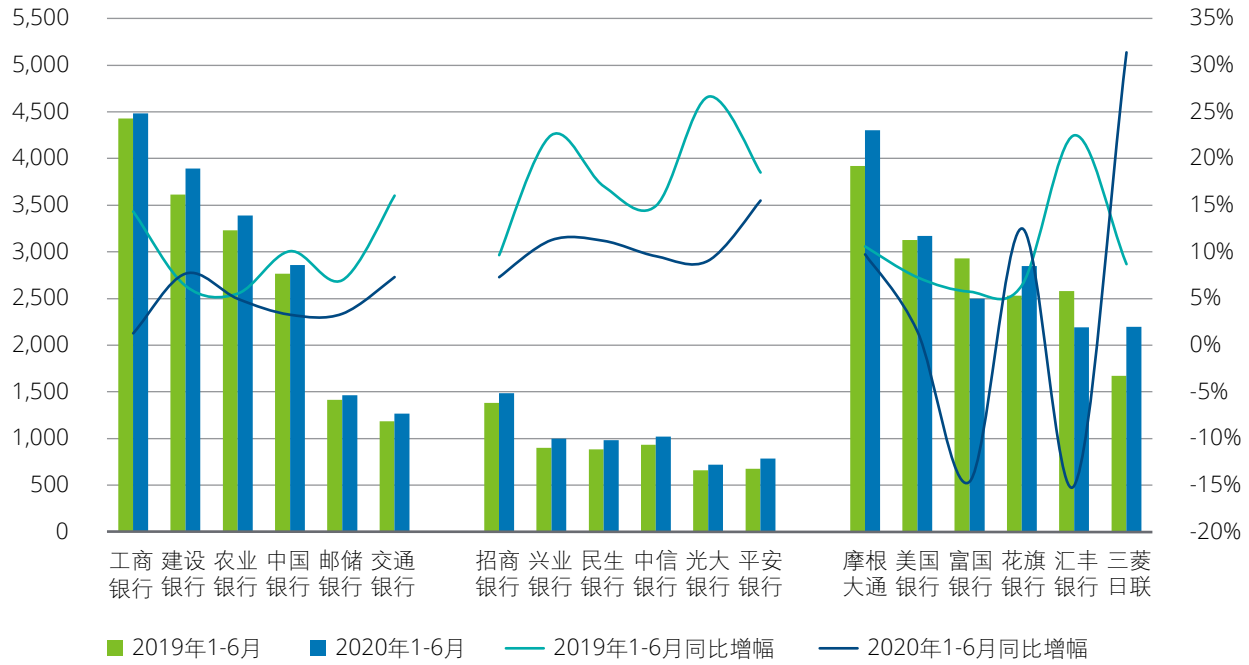
1. 盈利能力分析

拨备计提大幅增加，归母净利润显著下滑

2020年1-6月，国有大型银行营业收入合计17,356亿元，同比增加715亿元，平均增幅4.30%，建设银行营业收入增速提升；6家股份制银行营业收入合计5,989亿元，同比增加554亿元，平均增幅10.18%，兴业银行、光大银行营收增速下滑明显；6家境外银行营业收入合计17,206亿元，同比增加449亿元，平均增幅2.68%。其中，富国银行、汇丰银行营业收入同比下降，且降幅超过10%。整体来看，疫情影响下，境内银行仍体现了较好的营收增长韧性，其中股份制银行平均增速超过10%，而境外银行营收波动较大。

图7：营业收入

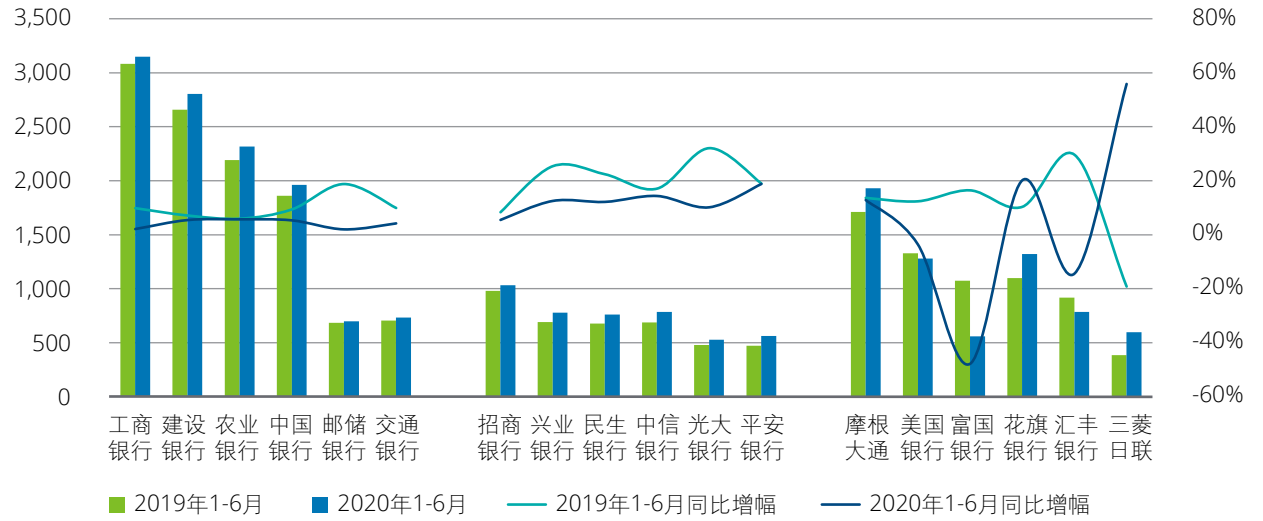
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行拨备前利润合计11,662亿元，同比增加474亿元，平均增幅4.23%，邮储银行同比增速下滑明显；6家股份制银行拨备前利润合计4,443亿元，同比增加458亿元，平均增幅11.48%，除招商银行增速5%，其他股份制银行增速均超过10%；境外银行拨备前利润合计6,474亿元，同比减少40亿元，平均降幅0.61%，主要系富国银行、汇丰银行及美国银行出现负增长，花旗银行、三菱日联同比增速回升。整体来看，境内银行拨备前利润平均增速有所下降，但仍维持一定增长；境外银行业绩表现各异，部分银行受冲击较大。

图8：拨备前利润

单位：人民币亿元

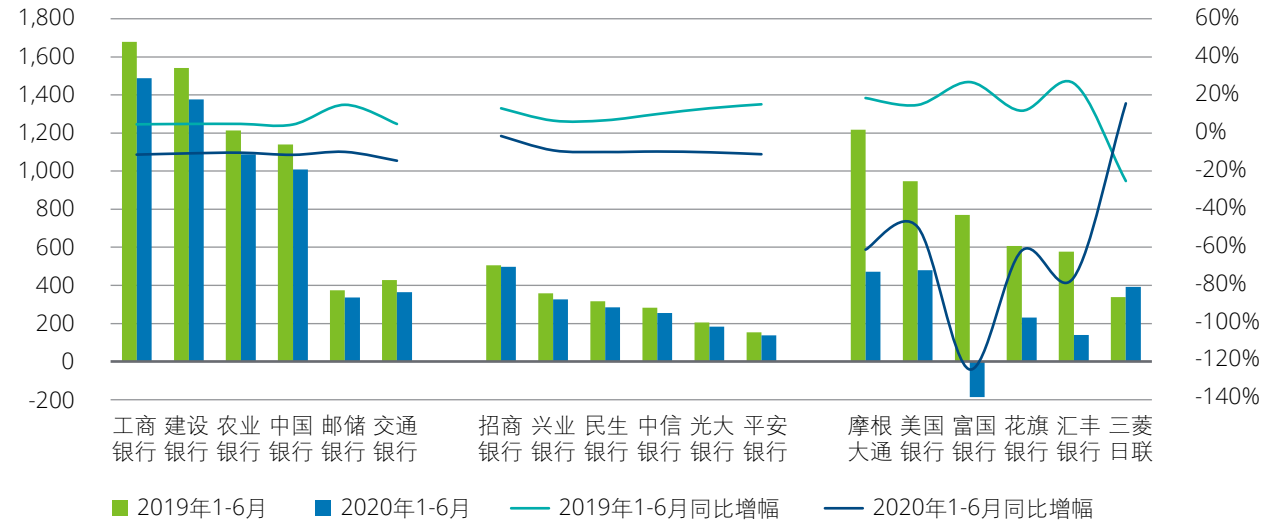


注：拨备前利润=税前利润+资产减值损失+信用减值损失

2020年1-6月，国有大型银行归属于母公司股东的净利润合计5,663亿元，同比减少714亿元，平均降幅11.20%，显著下滑，交通银行利润同比降幅明显，同比下降14.61%；6家股份制银行归属于母公司股东的净利润合计1,684亿元，同比减少139亿元，平均降幅7.60%，招商银行同比降幅1.63%，降幅最小；境外银行归属于母公司股东的净利润合计1,527亿元，同比减少2,931亿元，平均降幅65.75%，富国银行出现亏损。整体来看，境内银行归属于母公司股东的净利润整体下行，但变动较为平稳；境外银行受信用损失计提影响，多家银行归属于母公司股东的净利润腰斩。

图9：归属于母公司股东的净利润

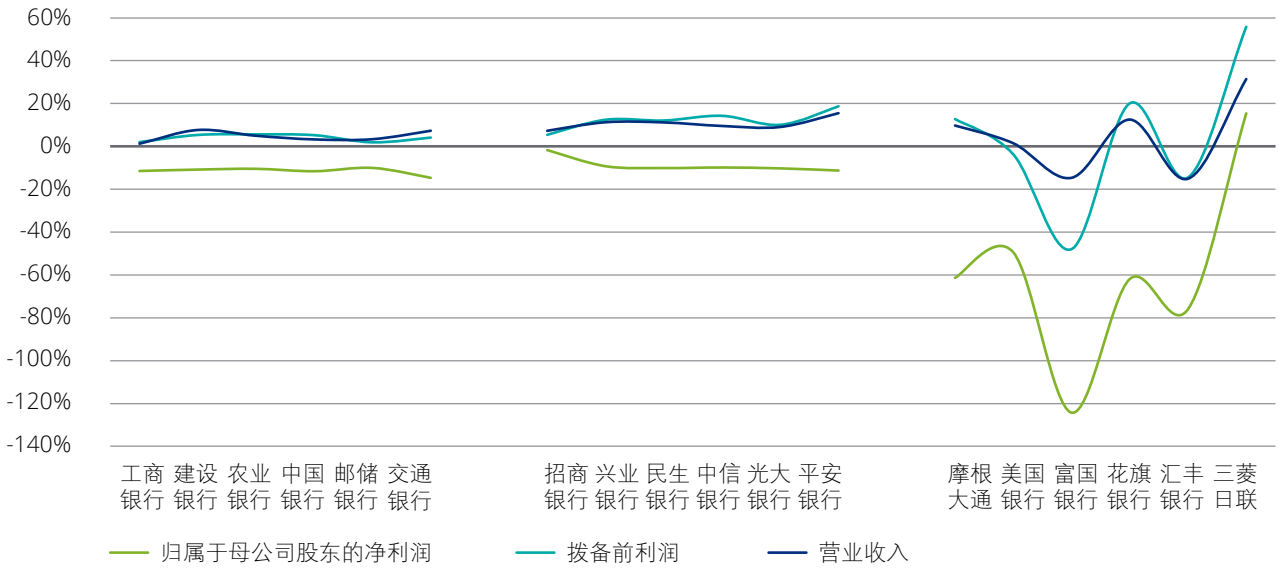
单位：人民币亿元



从营业收入与拨备前利润的同比增速比较来看，境内银行整体增速平稳，多家银行拨备前利润同比增速高于营业收入增速；境外银行业绩表现分化，富国银行营业收入、拨备前利润均明显下滑，且拨备前利润同比增速低于营业收入增速，即收入端受到较大冲击，而成本端未有效压降，三菱日联本期实现营收收入、拨备前利润高增长，同业领先。

从归属于母公司股东的净利润与拨备前利润的同比增速比较来看，境内银行变动相对平稳，其中招商银行拨备前利润及归属于母公司股东的净利润同比增速分别为5.46%、-1.63%，增速差相对其他境内银行更为有限，一定程度上反映了其风险抵补能力较强，而平安银行拨备前利润及归属于母公司股东的净利润同比增速分别为18.79%、-11.20%，增速差显著，体现了拨备计提的前瞻性；受疫情影响，全球经济增长放缓且存在不确定性，境外银行在长期低利率环境下受冲击影响更大。

图10：归属于母公司股东的净利润、拨备前利润及营业收入的同比增速比较



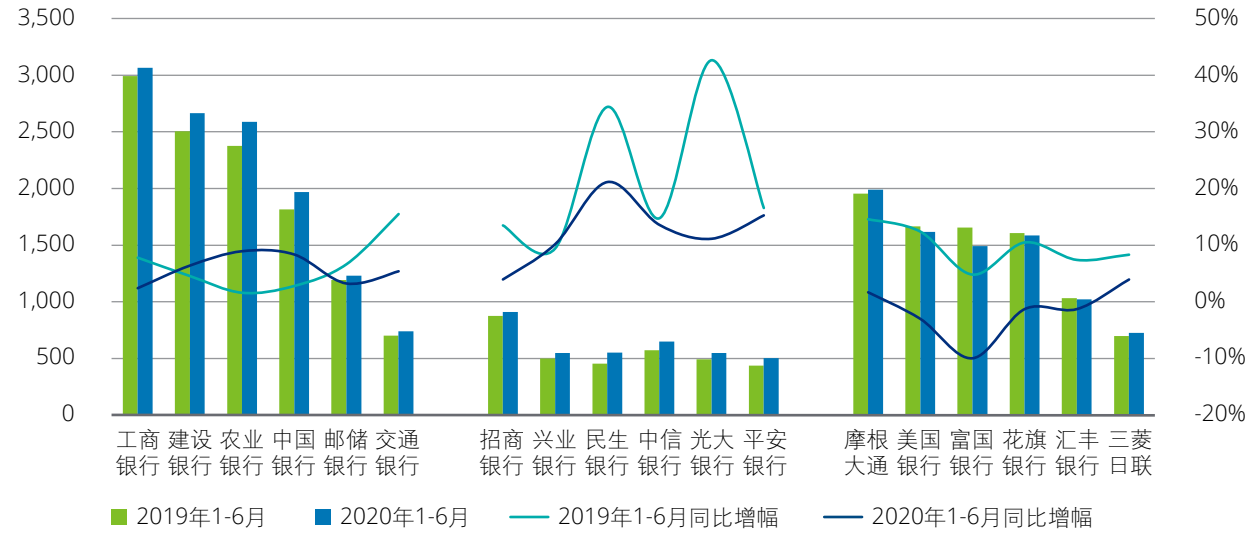
整体来看，境内银行2020年上半年维持了一定的增长韧性，围绕“六稳”、“六保”任务，贯彻逆周期调节政策，加大对实体经济的支持力度，适时增厚了减值损失的计提以抵御未来的风险。接下来，境内银行应加快制定国内国际“双循环”新格局下的高质量发展战略，持续攻坚克难支持实体经济发展；另一方面，全球经济尤其是欧美地区持续受新冠疫情冲击陷入严重衰退，国际金融市场“黑天鹅”事件频发，实体经济低迷与金融风险叠加共振，导致境外银行本期盈利情况剧烈波动。随着各国政府出台量化宽松等经济刺激政策，境外银行及境内银行的海外机构将持续面对利率、汇率、金融市场等超常规波动，这对银行业务连续性和经营效率提出了重大挑战。

LPR下行，规模因素支撑利息收入增长

2020年1-6月，国有大型银行利息净收入合计12,256亿元，同比增加674亿元，平均增幅5.82%，工商银行利息净收入突破人民币3,000亿元；6家股份制银行利息净收入合计3,709亿元，同比增加381亿元，平均增幅11.45%，部分银行增速超过10%；境外银行利息净收入合计8,427亿元，同比减少187亿元，平均降幅2.18%，多家银行出现负增长，富国银行降幅超过10%。

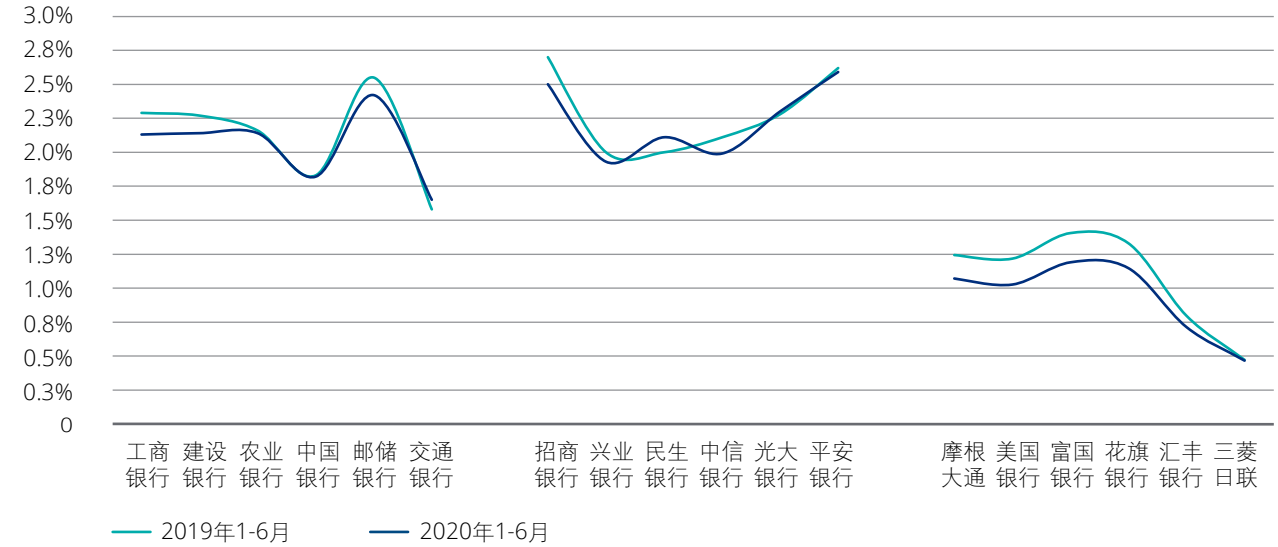
图11：利息净收入

单位：人民币亿元



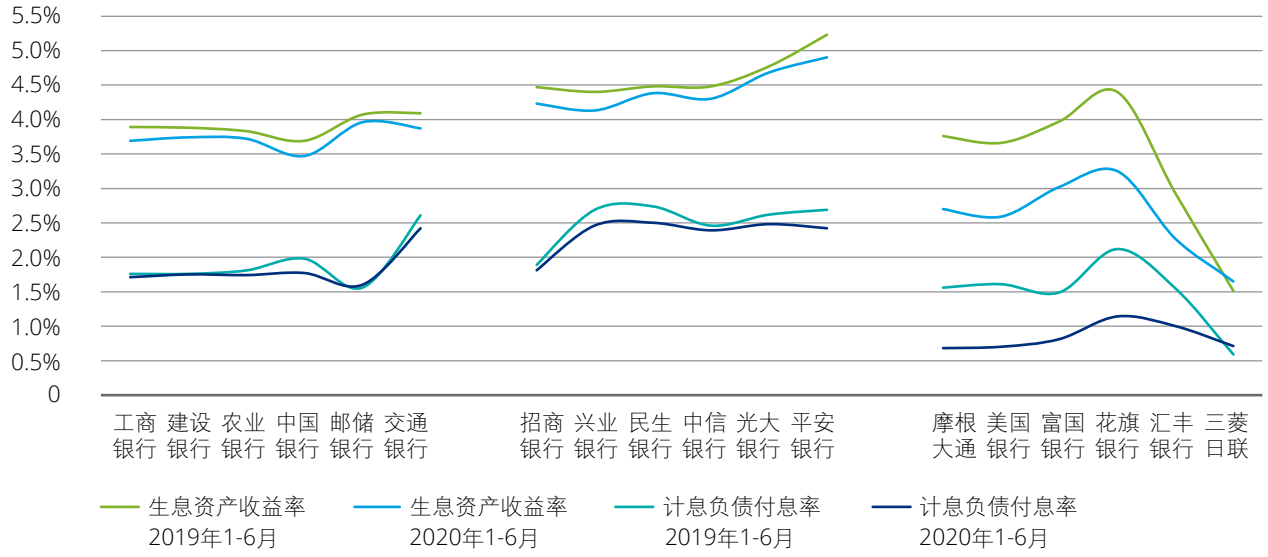
2020年1-6月，国有大型银行、股份制银行、境外银行平均净息差为2.05%、2.24%、0.94%，同比分别下降6个基点、5个基点、14个基点。整体来看，国内LPR改革持续深化，进一步引导贷款利率下行，同时上半年市场利率震荡波动，同业资产利率有所下降，缓解了息差收窄趋势；欧美地区市场利率本期迅速下降，而付息成本率持续维持在低位，下行空间缩小，导致净息差明显收窄，而日本地区长期低利率/零利率，本期净息差未进一步收窄。

图12：净息差



2020 年上半年，境内银行持续让利实体经济，进一步降低企业融资成本，并加快了LPR 贷款定价基准转换。2020年6月末的一年期LPR为3.85%、五年期LPR利率为4.65%，与2019年8月首次发布的一年期和五年期LPR（分别为4.25%和4.85%）相比下行明显。同业拆借和质押式回购等市场利率下行，导致境内银行生息资产收益率、计息负债付息率同比下降。具体来看，国有大型银行平均生息资产收益率、计息负债付息率分别同比下降17个基点、8个基点，导致净息差、净利差收窄，主要系负债端以客户存款为主，受价格黏性大、市场竞争激烈、财政等大宗资金议价招标常态化等影响，银行存款成本未明显下行；股份制银行生息资产收益率、计息负债付息率同比分别下降20个基点、17个基点，下降程度基本相当，主要股份制银行同业负债占比高于国有大型银行，市场利率下行更能够传导至付息成本下降。全球央行大规模降息，主要国家货币政策集体步入零利率甚至负利率区间，发达经济体重启或加码量化宽松，以维持金融市场和经济的稳定。本期境外银行(尤其是欧美地区银行)生息资产收益率、计息负债付息率显著下行，同比分别下降79个基点、65个基点，未来付息成本下降空间缩小，这对境外银行利率风险管控提出了新的挑战。

图13：生息资产收益率、计息负债付息率

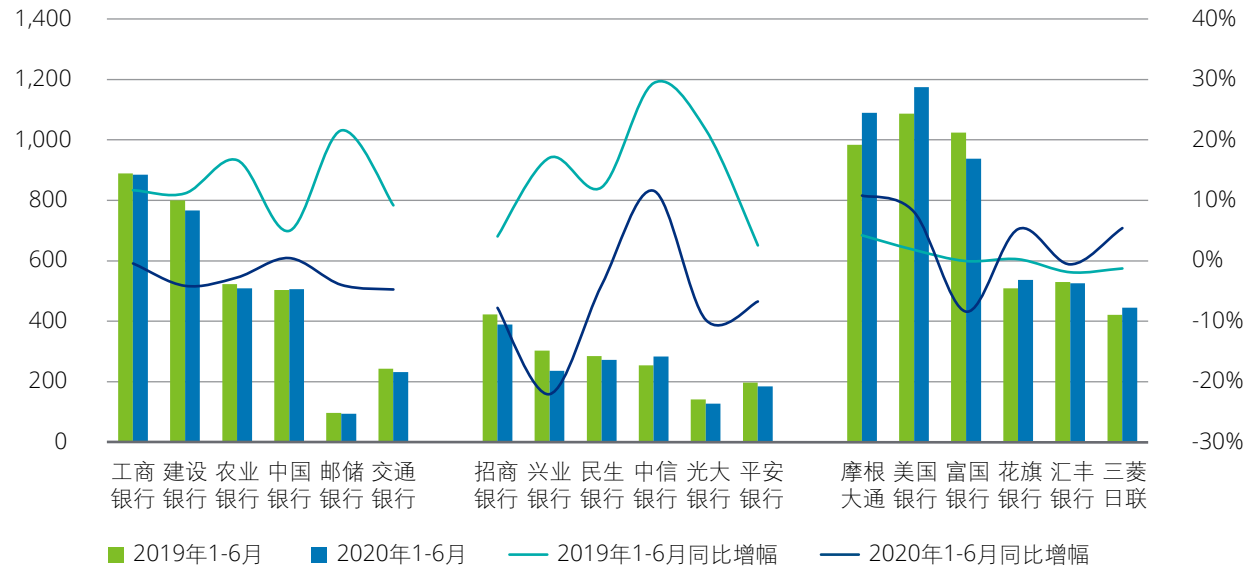


减费让利支持实体经济，各类中收差异化波动

2020年1-6月，国有大型银行手续费及佣金净收入合计2,991亿元，同比减少65亿元，平均降幅2.17%，仅中国银行同比微增，其他银行均同比下降；6家股份制银行手续费及佣金净收入合计1,492亿元，同比减少109亿元，平均降幅7.30%，兴业银行降幅超20%，中信银行逆势增长；境外银行手续费及佣金净收入合计4,710亿元，同比增加154亿元，平均增幅3.27%。整体来看，境内银行手续费及佣金净收入同比下降，主要系政策引导银行进一步“减费让利”，加强实体经济支持力度，同时受新冠疫情影响，部分中间业务需求下降；境外银行中除富国银行、汇丰银行外，其他银行均维持了手续费及佣金收入增长，摩根大通增速超10%。

图14：手续费及佣金净收入

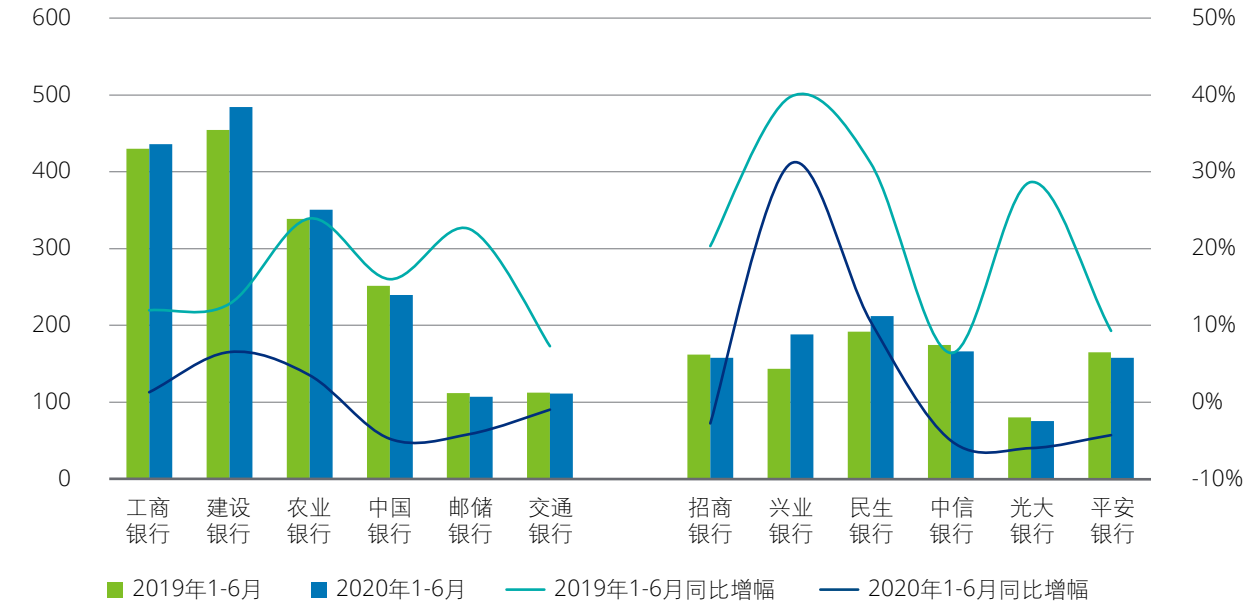
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行银行卡、电子银行及结算与清算业务收入合计1,729亿元，同比增加30亿元，平均增幅1.74%，增速明显放缓，中国银行、邮储银行、交通银行同步下降；6家股份制银行银行卡、电子银行及结算与清算业务收入合计957亿元，同比增加40亿元，平均增幅4.33%，增速同比回落16.21个百分点，除兴业银行、民生银行外，其他股份制银行银行卡、电子银行及结算与清算业务收入同比下滑。整体来看，疫情影响下，个人消费意愿下滑，部分公司业务停滞或下滑，叠加银行持续落实“减费让利”政策，收入同比增速显著下滑，部分银行出现负增长，但随着国内企业逐步复工复产、各地政府发放消费券以刺激个人消费等，预计下半年相关手续费收入将会回升。

图15：银行卡、电子银行及结算与清算业务收入

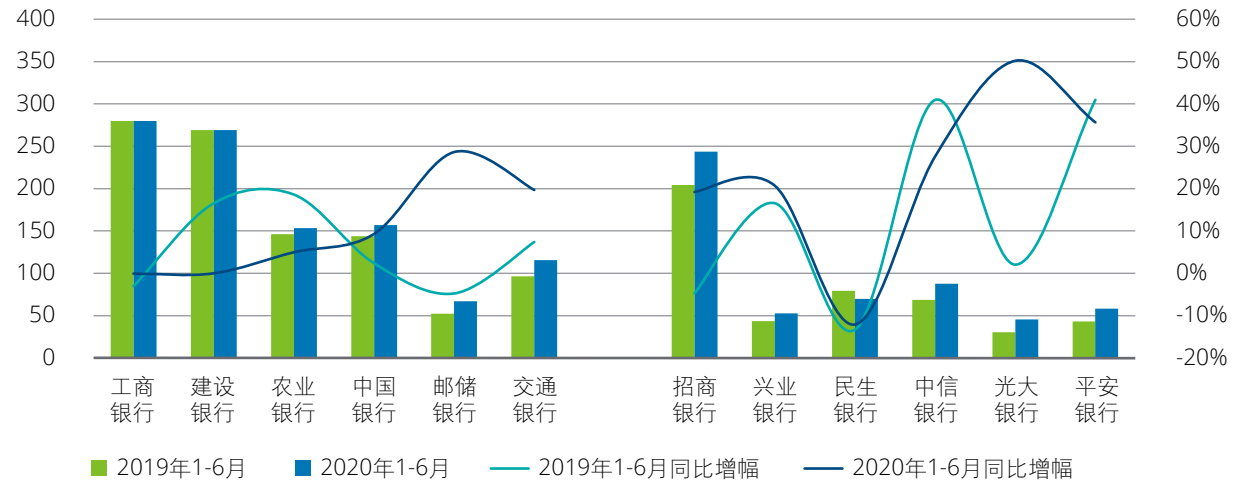
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行理财、代理及托管业务手续费收入合计1,042亿元，同比增加54亿元，平均增幅5.47%。各银行间差异化明显，工商银行、建设银行收入同比微跌，农业银行增速下滑至5%，中国银行、邮储银行、交通银行增速回升，其中邮储银行、交通银行同比增速超20%；股份制银行理财、代理及托管业务手续费收入合计558亿元，同比增加88亿元，平均增幅18.76%，增速显著回升。除民生银行收入同比下降外，其他股份制银行均有不同程度的增长，平安银行过去两期同比增速均维持在30%以上，招商银行上半年收入达244亿元，遥遥领先于其他股份制银行，与工商银行、建设银行稳居第一梯队。整体来看，受疫情影响，消费被抑制，各类理财需求有所增加，银行发行理财、代销基金等业务增加，连带托管规模上升，引致相关手续费收入增加。此外，理财业务回归本源影响逐步消化、银行系理财子公司陆续开业以及“资管新规”延期，对境内银行资管业务发展有一定的正向作用。

图16：理财、代理及托管业务收入

单位：人民币亿元

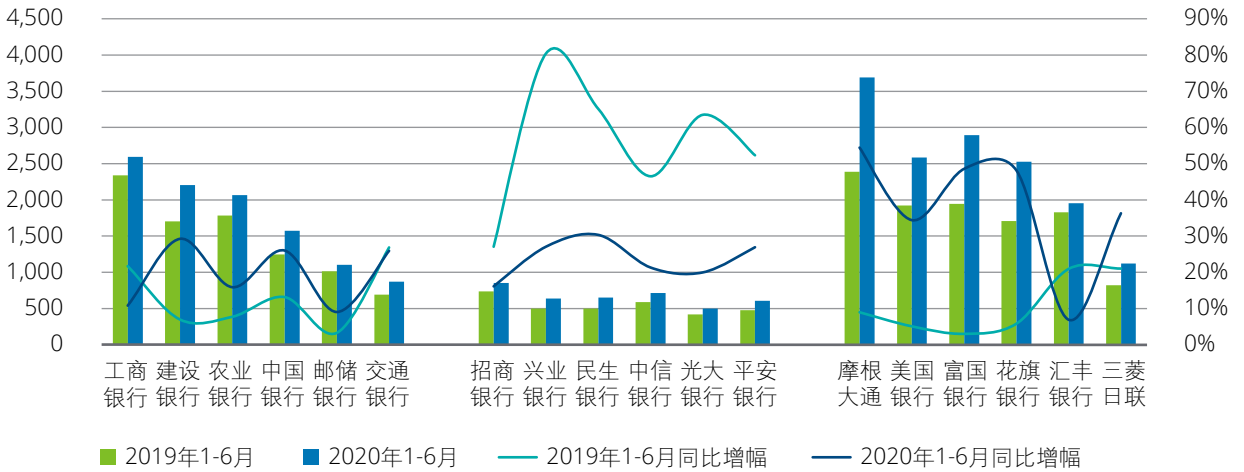


信用风险迅速暴露，减值损失大幅增加

2020年1-6月，国有大型银行营业支出合计10,407亿元，同比增加1,631亿元，平均增幅18.58%，除工商银行外，其他银行营业支出平均增速上升；股份制银行营业支出合计3,958亿元，同比增加743亿元，平均增幅23.10%，同比增速明显回落。境外银行营业支出合计14,771亿元，同比增加4,155亿元，平均增幅39.14%，汇丰银行同比增速回落，主要系员工成本压降所致。

图17：营业支出

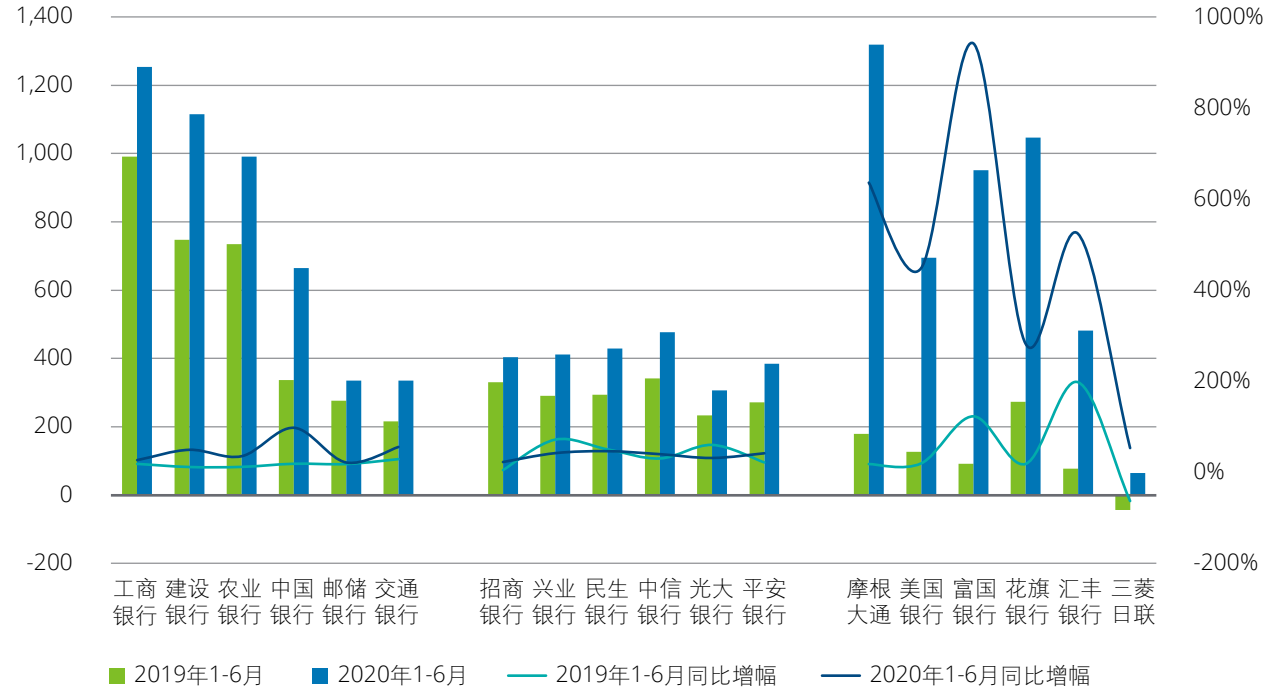
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行减值损失合计4,698亿元，同比增加1,395亿元，平均增幅42.22%，增速显著上升；股份制银行减值损失合计2,416亿元，同比增加652亿元，平均增幅36.99%，除兴业银行、光大银行外，其他股份制银行减值损失增速放缓。境外银行减值损失合计4,560亿元，同比大幅增加3,854亿元，平均增幅545.55%。整体来看，境内外银行减值损失均大幅提升，境外银行由于同比基数低，多家银行增速明显，摩根大通本期拨备计提金额大幅提升，超过了所有境内银行。

图18：减值损失

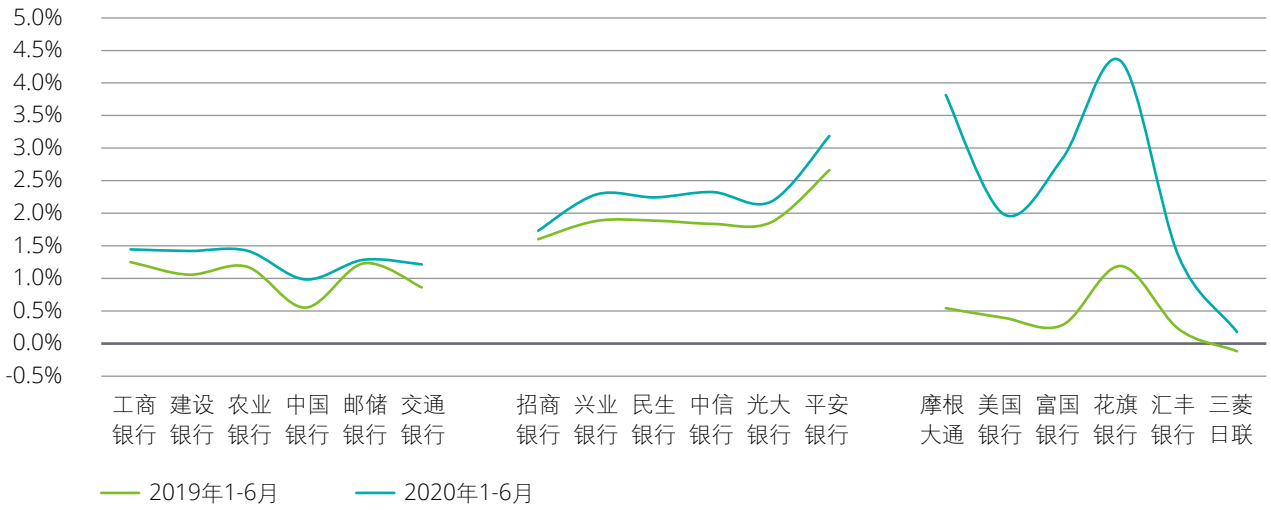
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行平均年化信贷成本比为1.32%，同比增加29个基点，邮储银行增幅最低；股份制银行平均年化信贷成本比为2.25%，同比增加36个基点，招商银行增幅最低。境外银行平均年化信贷成本比为2.27%，同比增加191个基点。整体来看，境内外各家银行信贷成本比均呈上升趋势，境外银行上升尤为显著；境内银行中，除中国银行年化信贷成本比低于1%，其余均在1%以上，平安银行更是超过了3%；境外银行中，三菱日联持续保持低位，仅为0.18%，摩根大通、花旗银行信贷成本比高企且上升显著。



图19：信贷成本比（年化）



注：信贷成本比=减值损失/贷款平均余额

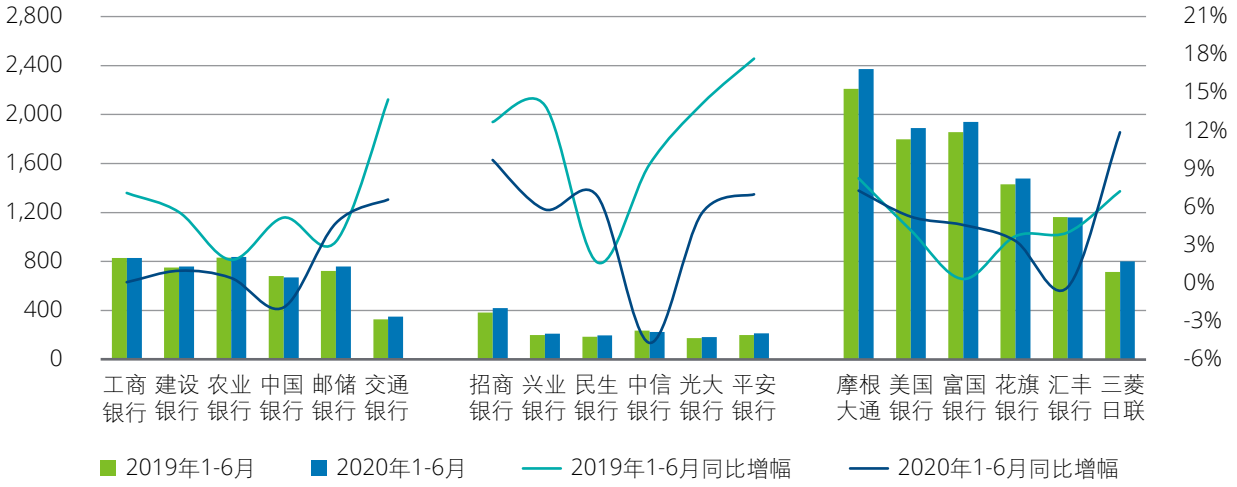
精细化费用管控加强，员工成本有所压降

2020年1-6月，国有大型银行业务及管理费合计4,198亿元，同比增加54亿元，平均增幅1.31%，中国银行出现负增长；股份制银行业务及管理费合计1,448亿元，同比增加74亿元，平均增幅5.36%，招商银行同比增速近10%，中信银行呈现同比下降趋势。境外银行业务及管理费合计9,640亿元，同比增加470亿元，平均增幅5.12%。整体来看，境内银行业务及管理费本期同比增速回落，系员工薪酬、办公费用增速下降或负增长所致。

2020年1月，财政部印发《国有金融企业工资决定机制实施细则》指出，工资总额增长要综合考虑经济效率、劳动生产率等因素，与净利润、营业收入增幅挂钩，并确定了工资总额计算公式。该细则对国有银行的员工和工资管理提出了新的课题，一是如何在提质增效的高质量发展道路上维系员工稳定，二是如何在金融科技运用的转型发展道路上加强人才管理和绩效激励。此外，境外银行业务及管理费明显高于境内银行，主要系员工成本较高。

图20：业务及管理费

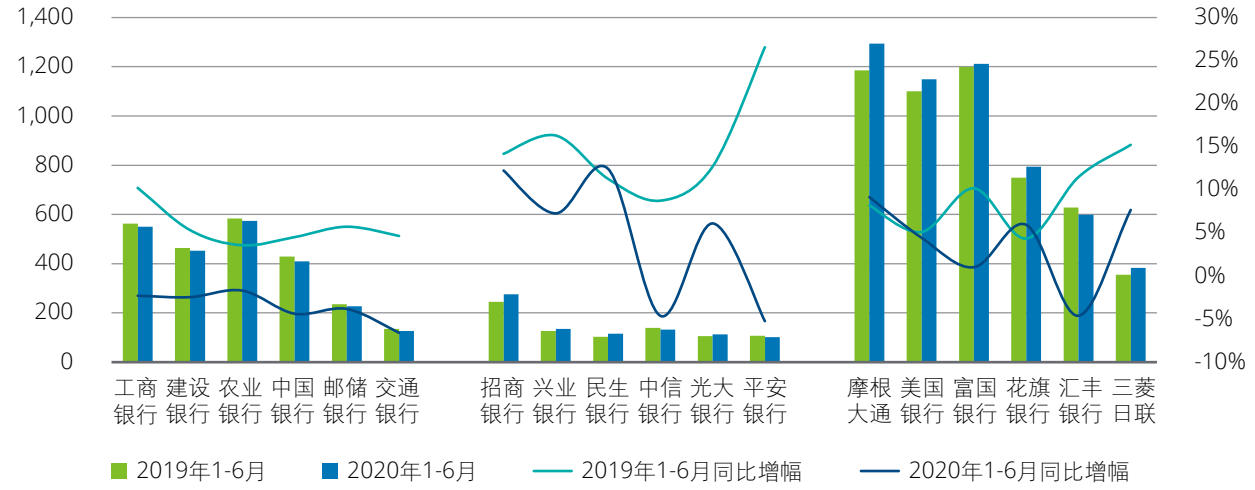
单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行计提员工薪酬合计2,339亿元，同比减少71亿元，平均降幅2.93%，交通银行降幅较高；股份制银行计提员工薪酬合计864亿元，同比增加68亿元，平均增幅8.51%，招商银行、民生银行同比增速超过10%，中信银行、平安银行同比下降。境外银行计提员工薪酬合计5,428亿元，同比增加213亿元，平均增幅4.07%。

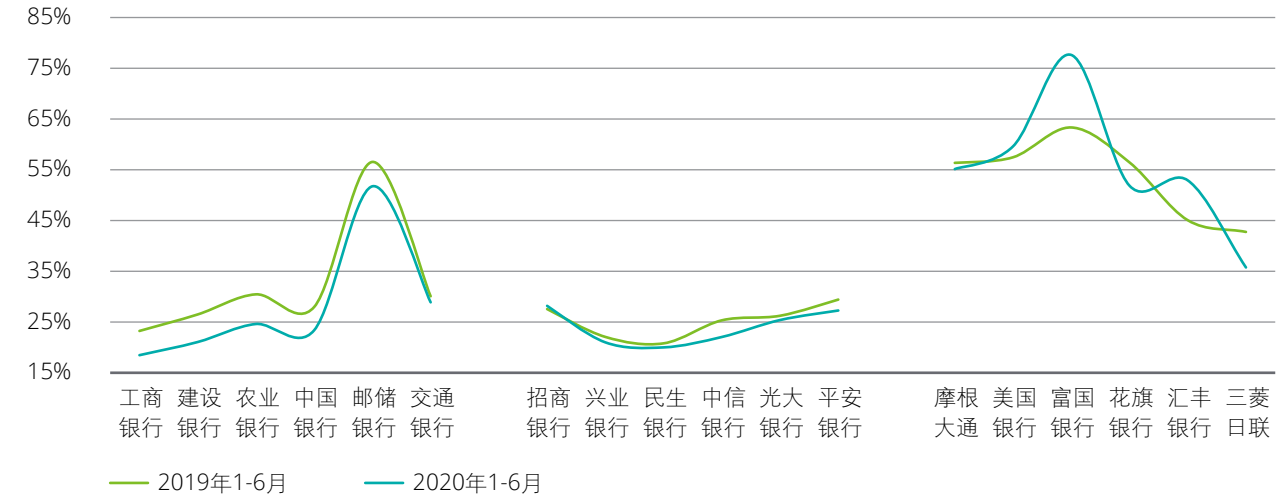
图21：员工薪酬

单位：人民币亿元



2020年1-6月，国有大型银行平均成本收入比24.19%，同比减少0.71个百分点，工商银行本期成本收入比降至18.50%，同业领先；股份制银行平均成本收入比24.17%，同比减少1.11个百分点，中信银行、平安银行同比降幅显著。境外银行平均成本收入比56%，同比增加1.18个百分点，富国银行本期成本收入比大幅上升，主要系营业收入下滑所致。整体来看，境内银行平均成本收入比明显低于境外银行，较低的人工成本为主要正向贡献因素；境外银行由于本期收入端迅速下滑而经营成本无法快速压降，导致成本收入比同比宽幅波动。

图22：成本收入比

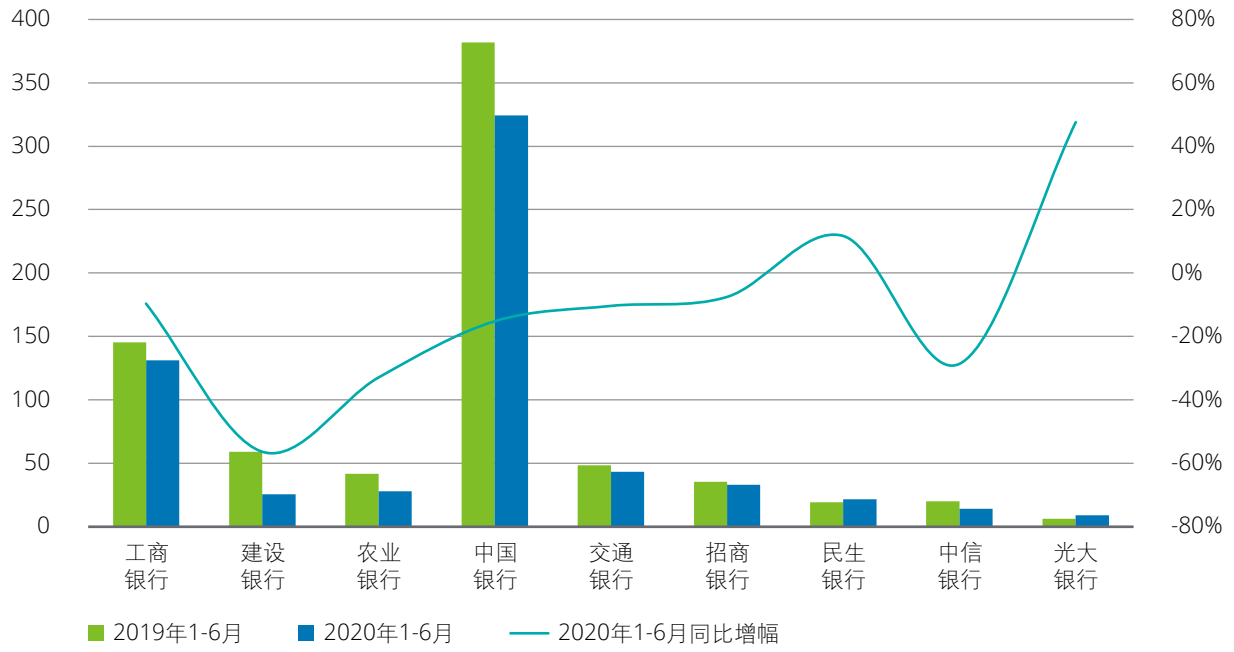


境外银行海外利润下滑，“双循环”背景下的管理有待加强

2020年1-6月，境内银行海外机构（包括海外分行及子公司）利润总额同比显著下滑，平均降幅17%。国有大型银行中，中国银行海外机构利润总额324亿元，工商银行海外机构利润总额131亿元，远超同业，但本期同比分别回落15%、10%；建设银行本期海外机构利润总额26亿元，同比降幅56%，主要系建行巴西、建信国际本期净亏损合计超过10亿元。股份制银行海外机构利润总额相对较低，除个别银行外，本期亦有不同程度下降。整体来看，海外地区受新冠疫情、地缘政治等综合影响，整体经营情况下滑，境内银行需进一步适应国内国际“双循环”现状，提升海外机构经营管理水平。

图23：海外机构利润总额

单位：人民币亿元



注：邮储银行暂未设立海外机构；兴业银行、平安银行未披露相关信息；招商银行未单独披露海外子公司利润总额情况，图表中信息为海外分行、招商永隆集团及招银国际合计金额。

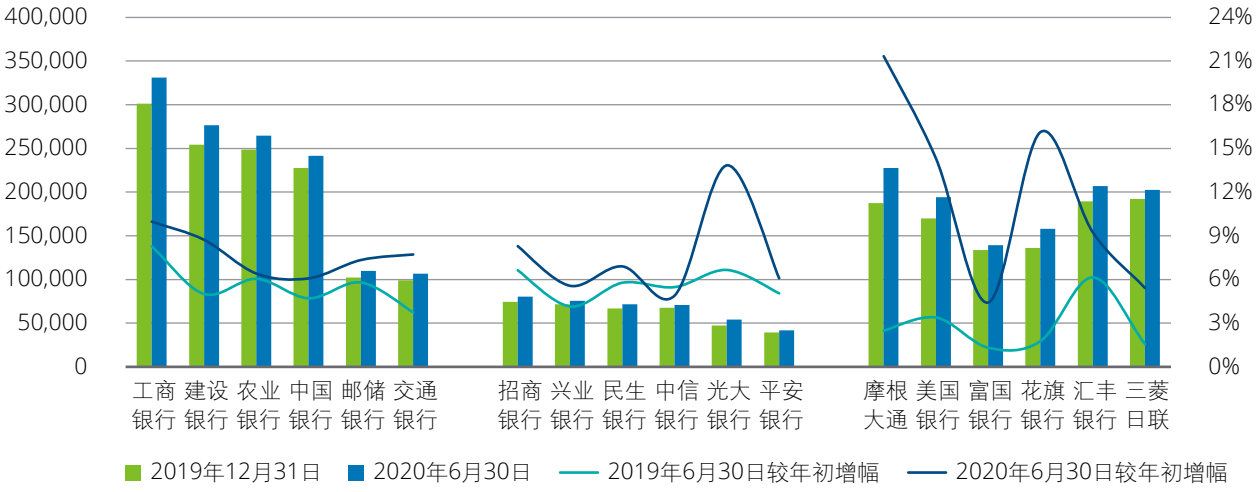
2. 资产情况分析

境内外银行资产加速扩张，助力实体经济复苏

2020年6月末，国有大型银行资产总额合计133.03万亿元，较年初增加9.71万亿元，平均增幅7.88%；6家股份制银行资产总额合计39.37万亿元，较年初增加2.70万亿元，平均增幅7.36%，其中光大银行增速超过10%。6家境外银行资产总额合计112.84万亿元，较年初增加12.00万亿元，平均增幅11.90%。整体来看，境内外银行本期加速阔表，部分境外银行增速较快，但国有四大行仍在资产规模上占绝对优势。

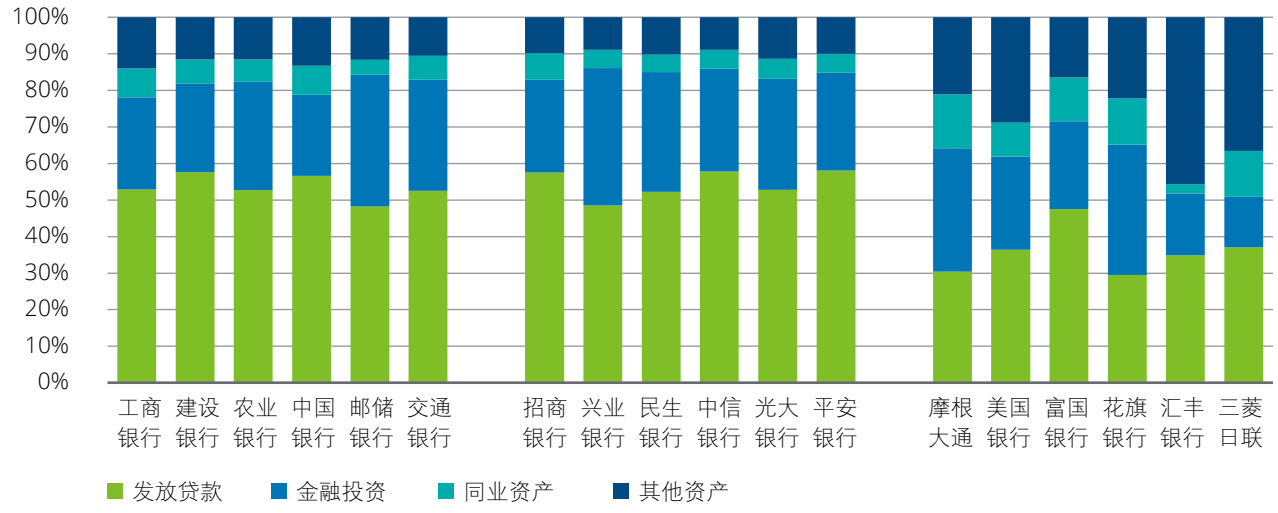
图24：资产总额

单位：人民币亿元



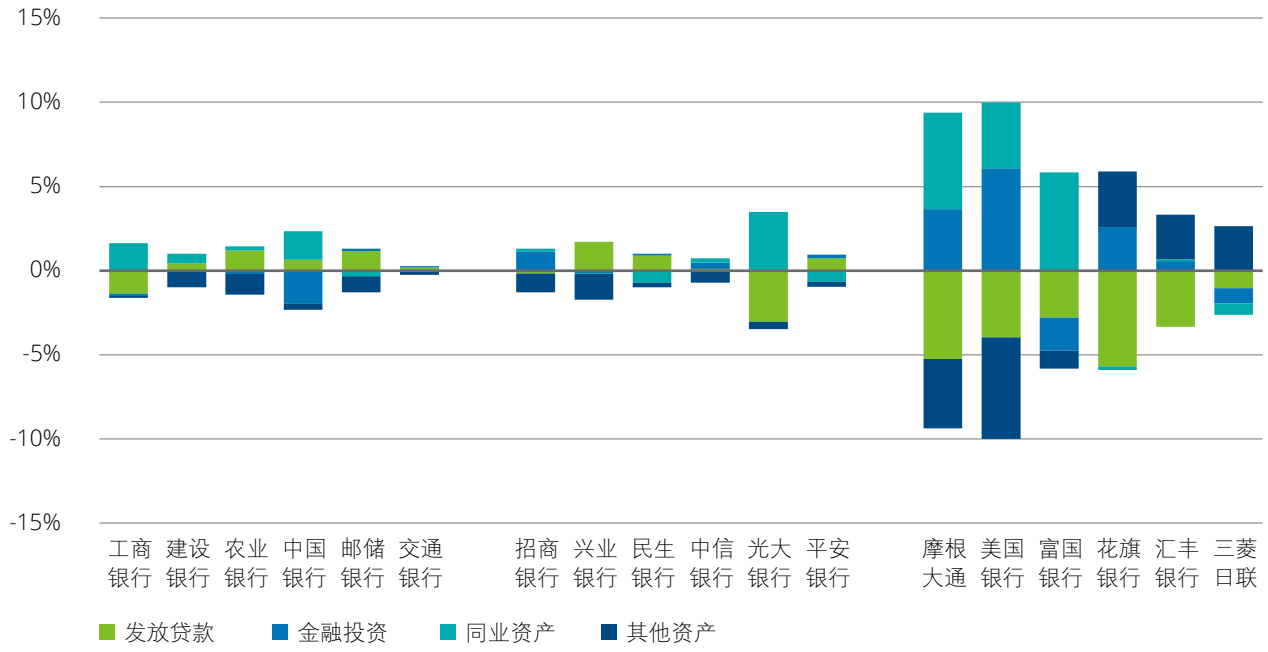
2020年6月末，国有大型银行发放贷款、金融投资、同业资产占比分别为54%、27%、7%，较年初变动22个基点、-44个基点、85个基点；股份制银行发放贷款、金融投资、同业资产占比分别为54%、30%、6%，较年初变动16个基点、30个基点、31个基点。境外银行贷款占比普遍低于境内银行，各银行资产配置各异。

图25：资产结构占比



从资产结构占比较年初变动情况来看，国有大型银行增加了贷款投放力度，除工商银行外，其他国有大型银行发放贷款占比均有所上升。农业银行、邮储银行发放贷款占比增加超过1%，中国银行金融投资占比下降显著，较年初下降1.97%，转而配置了同业资产，占比较年初上升1.70%，工商银行在维持发放贷款投放的同时，作为同业市场资金主力融出方，同业资产占比较年初上升1.63%；股份制银行资产结构变动差异化显现，兴业银行发放贷款占比较年初提升1.72%，光大银行发放贷款占比较年初下降3.05%，而同业资产占比大幅提升3.41%，招商银行加大了金融投资配置，期末金融投资占比提升1.14%。境外银行资产结构调整与境内银行差异显著，发放贷款占比本期普遍下降，部分银行金融投资占比提升。整体来看，各国政府为应对新冠疫情影响出台了多项经济刺激政策，银行作为支持实体经济复工复产的重要角色，境内银行通过贷款投放，境外银行通过金融投资等方式，持续助力经济复苏。

图26：资产结构占比变动

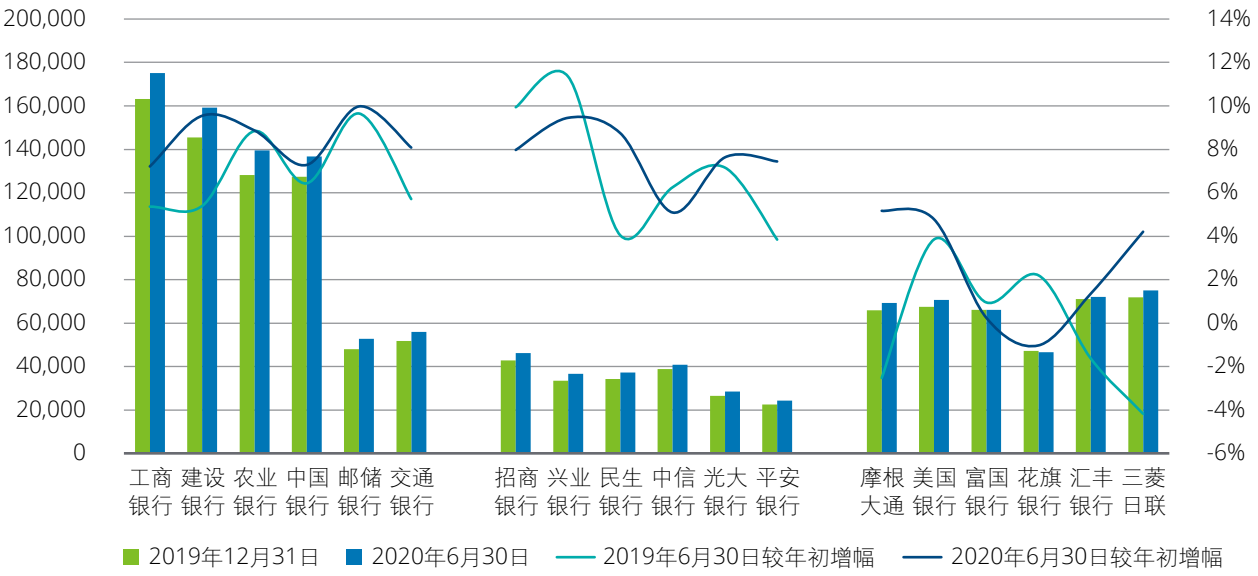


履行大国大行责任，加强信贷投放力度

2020年6月末，国有大型银行发放贷款与垫款账面价值合计71.95万亿元，较年初增加5.53万亿元，平均增幅8.32%，贷款投放增速均同比提升；6家股份制银行发放贷款与垫款账面价值合计21.37万亿元，较年初增加1.52万亿元，平均增幅7.68%，光大银行、平安银行本期加快了贷款投放速度。境外银行发放贷款与垫款账面价值合计39.99万亿元，较年初增加1.03万亿元，平均增幅2.64%，花旗银行发放贷款与垫款账面价值较年初微降。整体来看，国有大型银行响应国家号召，加大对实体经济支持力度，贷款增速高于股份制银行；境外银行发放贷款与垫款账面价值远低于国有四大行，增速相对稳定。

图27：发放贷款与垫款账面价值

单位：人民币亿元

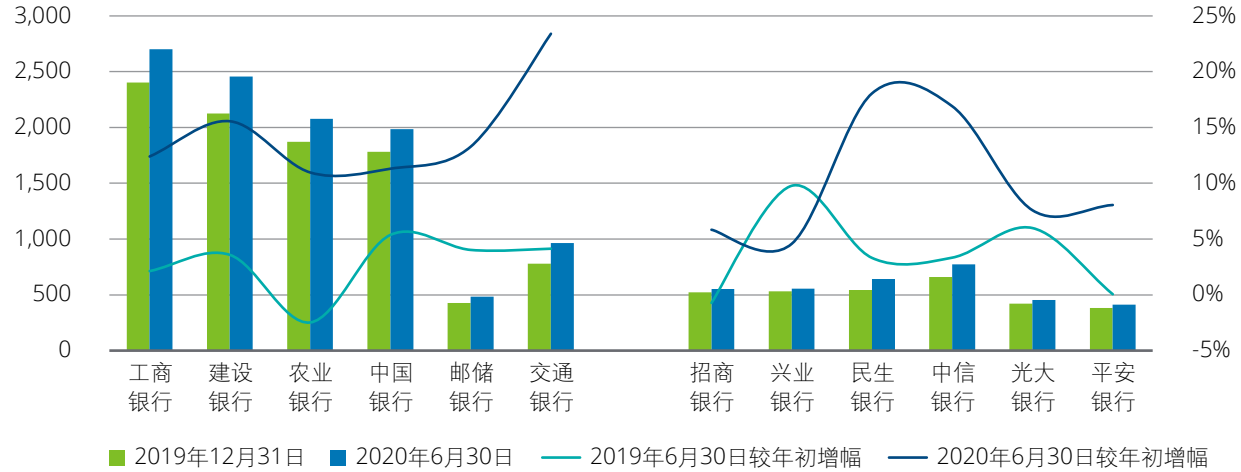


不良贷款余额迅速上行，贷款投放熨平不良率影响

2020年6月末，国有大型银行不良贷款余额合计10,664亿元，较年初增加1,274亿元，平均增幅13.57%，交通银行同比增速超过20%；6家股份制银行不良贷款余额合计3,390亿元，较年初增加328亿元，平均增幅10.69%，民生银行、中信银行不良贷款余额增速较快，而兴业银行同比增速放缓。

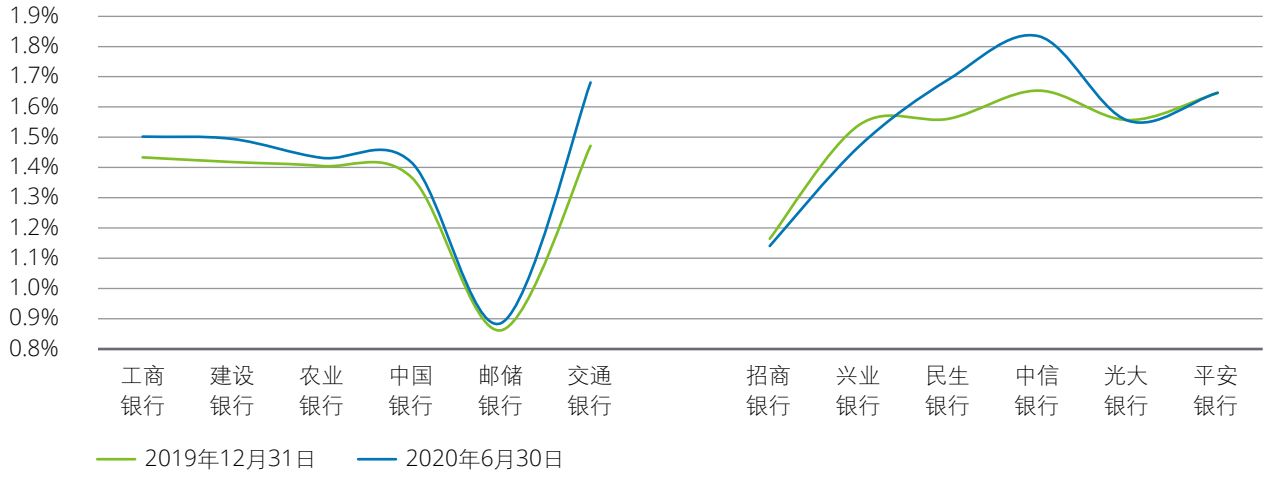
图28：不良贷款余额

单位：人民币亿元



从不良贷款率来看，国有大型银行平均不良贷款率为1.44%，较年初增加7个基点，交通银行不良贷款率上行较快；股份制银行平均不良贷款率为1.54%，较年初增加4个基点，但各银行不良贷款率变动分化。招商银行、兴业银行不良贷款率呈下行趋势，民生银行、中信银行则分别较年初增加13个基点、18个基点，光大银行、平安银行不良贷款率基本持平。综合来看，境内银行不良贷款放量增长、不良贷款率小幅上升，个别银行由于贷款投放增速高于不良贷款生成，不良贷款率小幅回落。

图29：不良贷款率

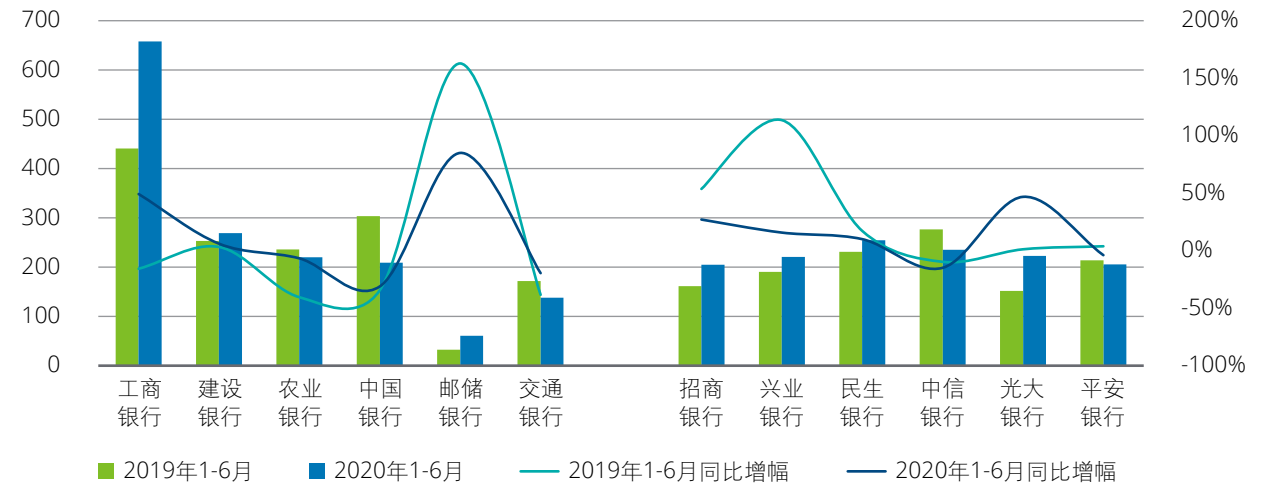


贷款核销及转出未明显上升，下半年或有所增加

2020年1-6月，国有大型银行贷款核销及转出金额合计1,555亿元，同比增加117 亿元，平均增幅8.11%，工商银行上半年贷款核销及转出金额达657亿元，同比增幅49%，远高于其他同业；股份制银行贷款核销及转出金额合计1,344亿元，同比增加118亿元，平均增幅9.64%，光大银行本期增速较快。整体来看，国有大型银行过去几年不良贷款逐步出清，2019年1-6月的贷款核销及转出金额同比整体下降，平均降幅-24.92%，虽然本期增速回升，但农业银行、中国银行、交通银行本期贷款核销及转出金额同比仍减少，下半年或有所上升；股份制银行贷款核销及转出金额则普遍上升，但本期同比增速放缓，中信银行连续两期贷款核销及转出金额下降，而本期不良贷款余额加速上升，预计下半年不良核销及转出将有所增加。

图30：贷款核销及转出

单位：人民币亿元



注：对于部分银行合并披露贷款处置/转出和贷款还款金额的，图表中剔除了该部分金额进行分析，即仅包括本期贷款核销金额。

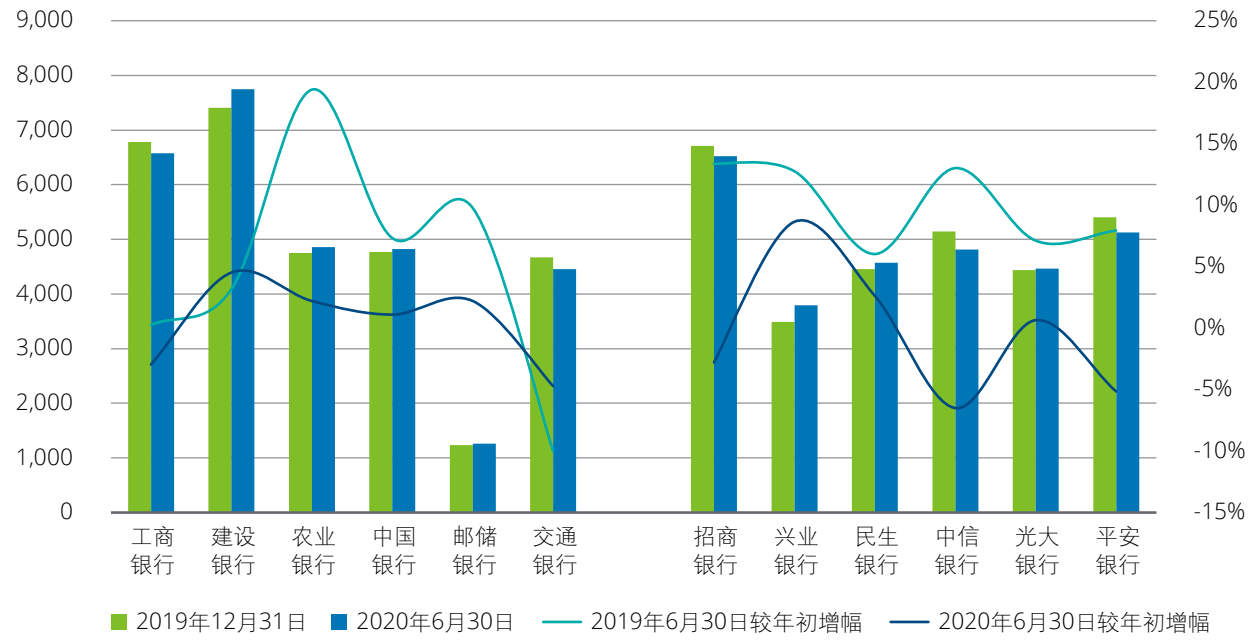


疫情影响下消费受到抑制，信用卡余额下降而不良抬头

2020年6月末，国有大型银行信用卡贷款合计29,709亿元，较年初增加94亿元，平均增幅0.32%，工商银行本期负增长，交通银行连续两期信用卡贷款规模下降；6家股份制银行信用卡贷款合计29,297亿元，较年初减少356亿元，平均降幅1.20%，同比增速明显回落，招商银行、中信银行、平安银行本期余额下降。

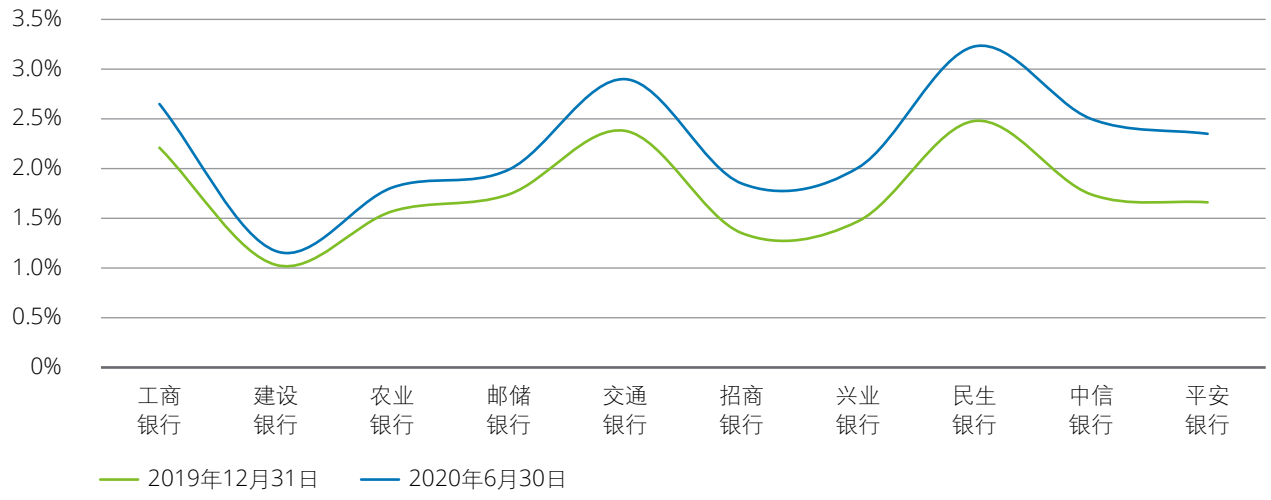
图31：信用卡贷款余额

单位：人民币亿元



2020年6月末，披露信用卡不良信息的境内银行本期平均信用卡不良率为1.85%，较年初增加39个基点。国有大型银行中工商银行、交通银行期末信用卡不良率分别为2.65%、2.90%，较年初分别增加44个基点、52个基点；5家股份制银行信用卡不良率同比均上升50个基点以上，兴业银行、中信银行、平安银行不良率超过2%，民生银行不良率超过3%。

图32：信用卡不良率

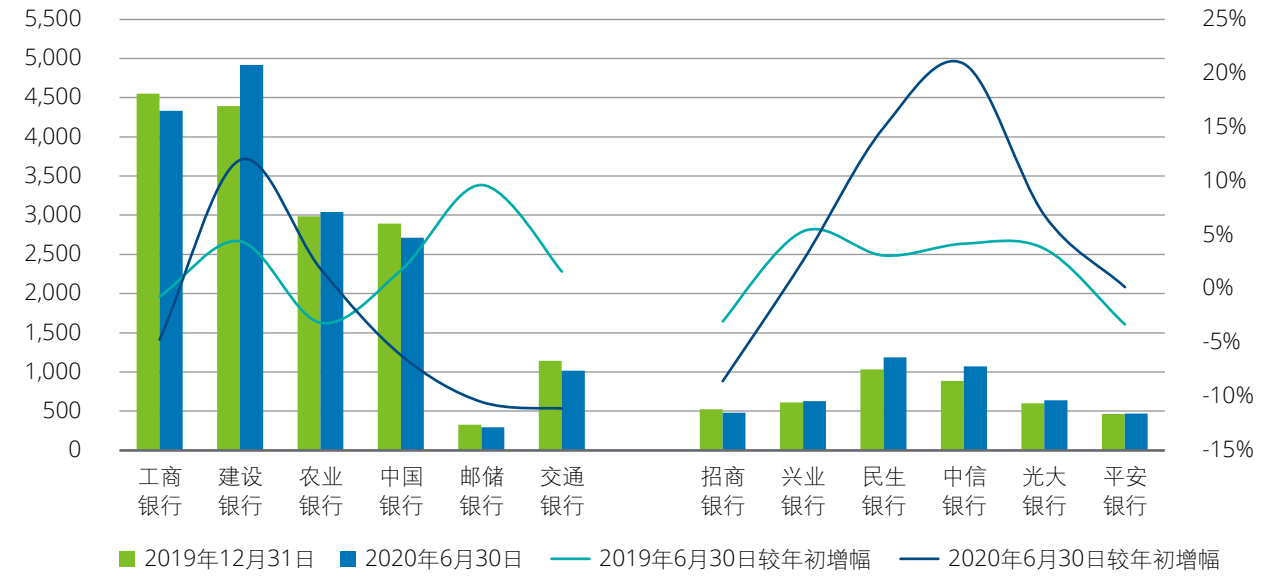


注：中国银行、光大银行未披露信用卡不良率。

关注类贷款占比下降，不良贷款认定更趋审慎

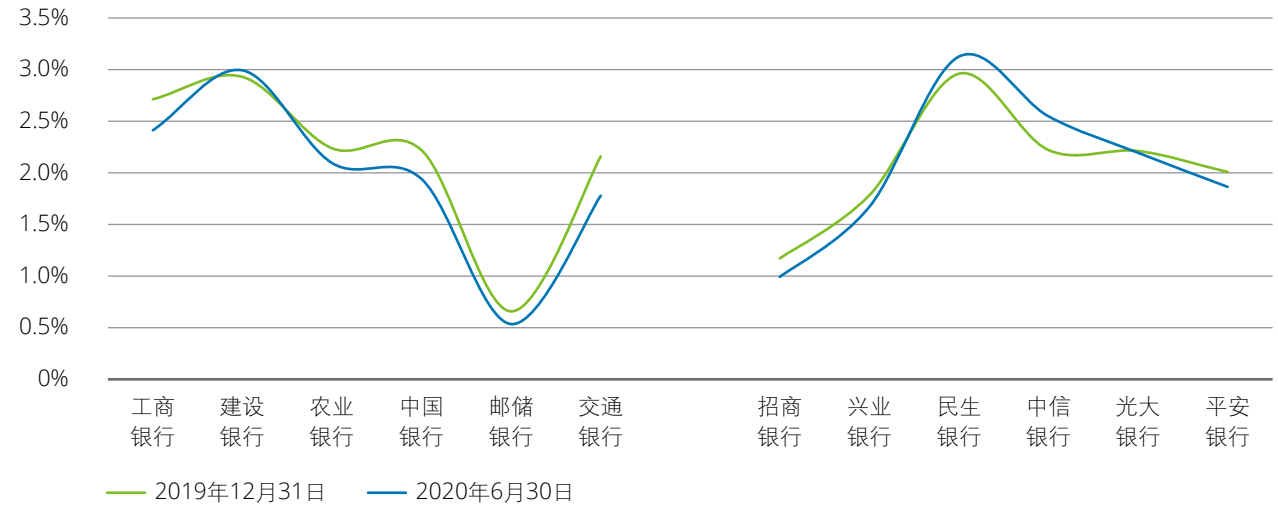
2020年6月末，国有大型银行关注类贷款余额合计16,316亿元，较年初增加26亿元，平均增幅0.16%，建设银行增速超10%，多家银行关注类贷款余额下降，邮储银行、交通银行关注类贷款余额下降超10%；股份制银行关注类贷款余额合计4,479亿元，较年初增加352亿元，平均增速8.53%，中信银行增速超过20%，民生银行增速超过10%，招商银行关注类贷款余额下降。

图33：关注类贷款余额



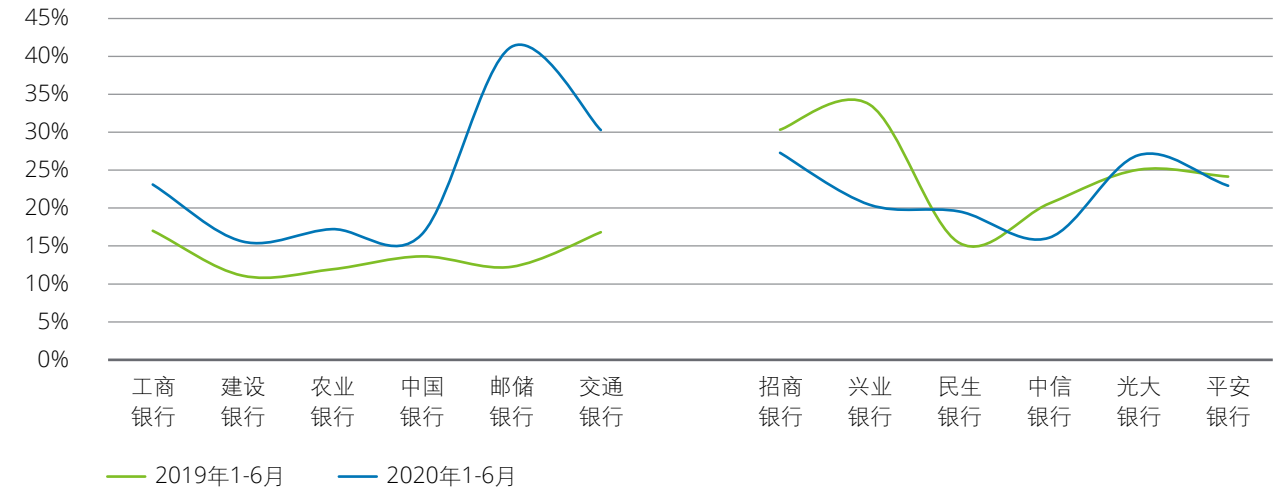
从关注类贷款占比来看，国有大型银行平均关注类贷款占比为2.20%，较年初减少18个基点，除建设银行本期关注类贷款占比上升，本期末占比2.99%，其他国有大型银行关注类贷款占比均有不同程度下降，其中邮储银行关注类贷款占比0.53%，远低于同业平均水平；股份制银行平均关注类贷款占比为2.03%，较年初微增1个基点，民生银行、中信银行关注类贷款占比有所增加，民生银行本期末关注类贷款占比突破3%。综合来看，境内银行关注类贷款余额变动分化，工商银行、邮储银行关注类贷款余额、关注类贷款占比“双降”。

图34：关注类贷款占比



2020年上半年以来，国有大型银行关注类贷款迁徙率同比整体上行，其中邮储银行本期关注类贷款迁徙率超过40%，而关注类贷款余额、关注类贷款占比远低于其他银行，不良认定审慎程度较高；交通银行本期关注类贷款迁徙率超过30%，本期下迁速度较快；股份制银行关注类贷款迁徙率本期整体下行，个别银行同比提升。具体来看，民生银行、中信银行本期关注类贷款迁徙率分别为19.55%、16.08%，低于其他股份制银行，而期末关注类贷款余额快速上升，预计下半年不良压力较大。

图35：关注类贷款迁徙率



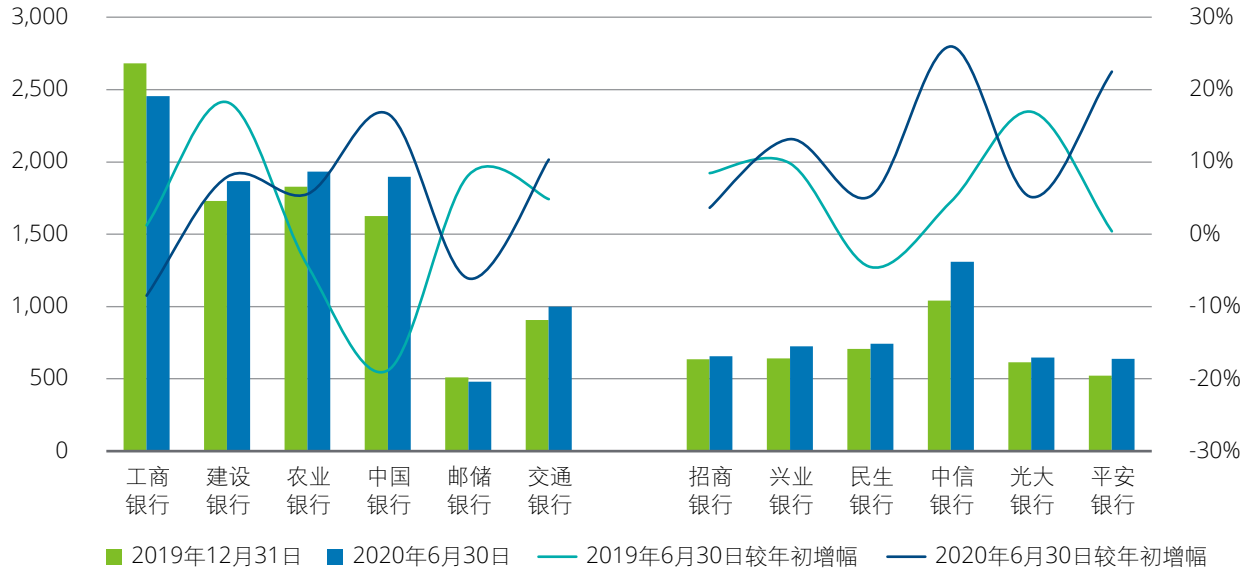
注：关注类贷款迁徙率=期初关注类贷款向下迁徙金额/（期初关注类贷款余额－期初关注类贷款期间减少金额）

逾期贷款余额有所增加，股份制银行波动显著

2020年6月末，国有大型银行逾期贷款余额合计9,629亿元，较年初增加345亿元，平均增幅3.72%，中国银行增速较快，工商银行、邮储银行本期压降了逾期贷款余额；6家股份制银行逾期贷款余额合计4,719亿元，较年初增加564亿元，平均增速13.57%，中信银行、平安银行增速较快，中信银行逾期贷款余额较高。

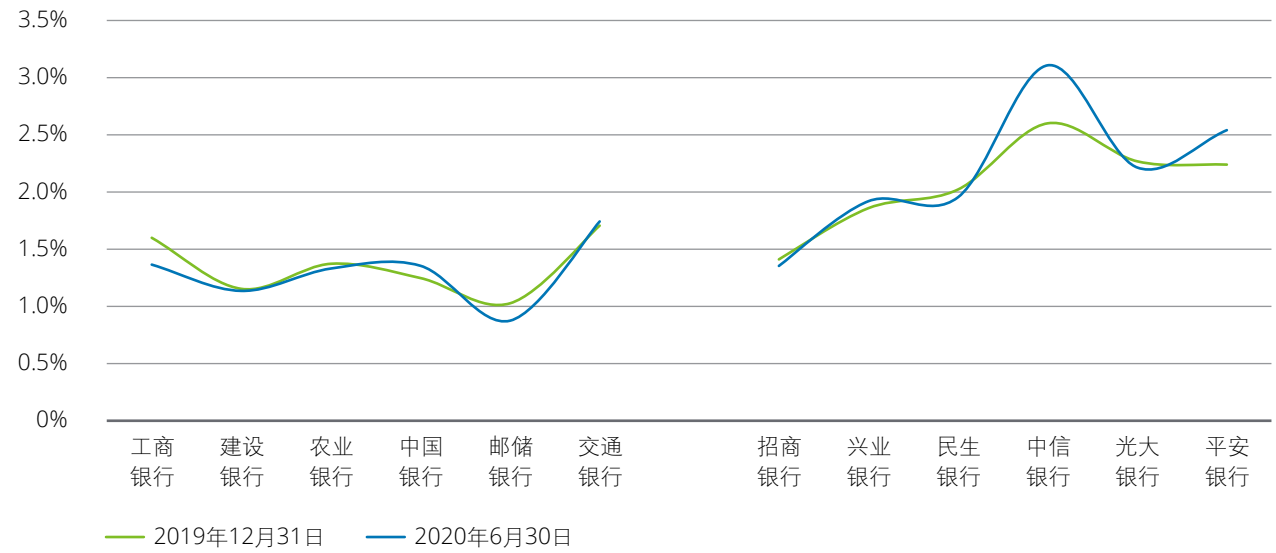
图36：逾期贷款余额

单位：人民币亿元



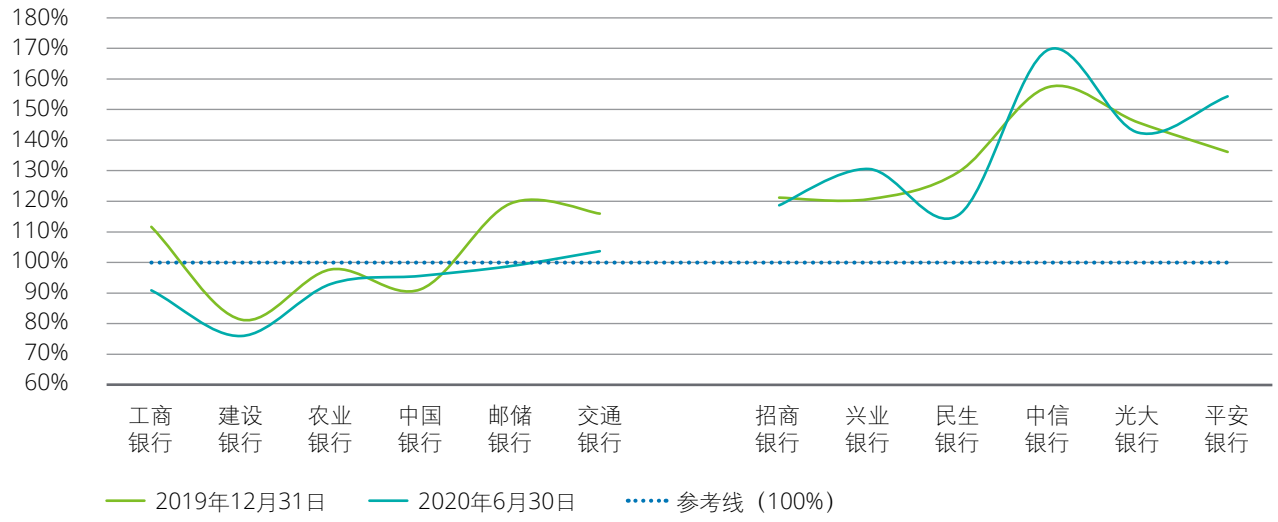
从逾期贷款率变动来看，国有大型银行平均逾期贷款率1.30%，较年初减少6个基点；股份制银行平均逾期贷款率2.14%，较年初增加11个基点，中信银行逾期贷款率大幅上行，本期末逾期贷款率突破3%。综合来看，工商银行、邮储银行逾期贷款余额、逾期贷款率实现“双降”，多家银行逾期贷款率下行，可能系银行对存续的普惠小微贷款，给予一定期限的延期还本付息安排，最长可延至2021年3月31日，并免收罚息。预计后续逾期贷款余额可能增加。

图37：逾期贷款率



2020年6月末，国有大型银行平均逾期贷款与不良贷款的比值为84.63%，较年初减少14.24个百分点，工商银行、邮储银行、交通银行逾期贷款与不良贷款的比值压降超过20个百分点，其中工商银行、邮储银行期末逾期贷款与不良贷款的比值降至100%以下，主要系逾期贷款余额较年初减少所致；6家股份制银行平均逾期贷款与不良贷款的比值为139.19%，较年初增加3.53个百分点，但各银行间表现差异较大。其中，兴业银行、中信银行、平安银行本期逾期贷款同比增速明显高于不良贷款，导致逾期贷款与不良贷款的比值上行，预计下半年不良压力上升；而招商银行、民生银行、光大银行逾期贷款与不良贷款的比值下降，但光大银行期末逾期贷款与不良贷款比值仍在140%以上。

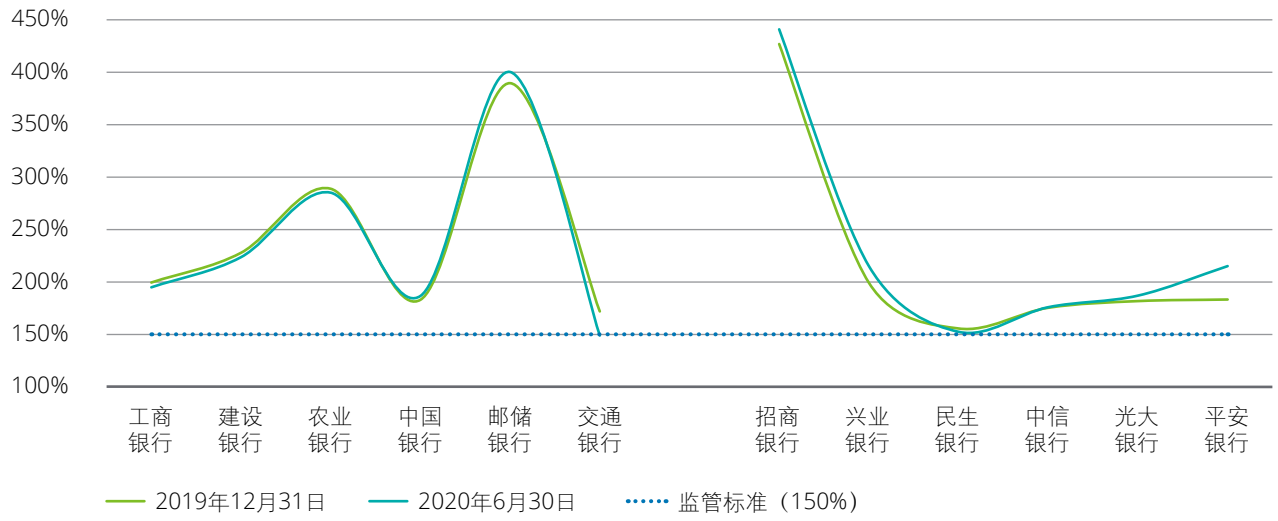
图38：逾期贷款与不良贷款的比值



逆周期拨备计提充分，风险抵补能力相对稳固

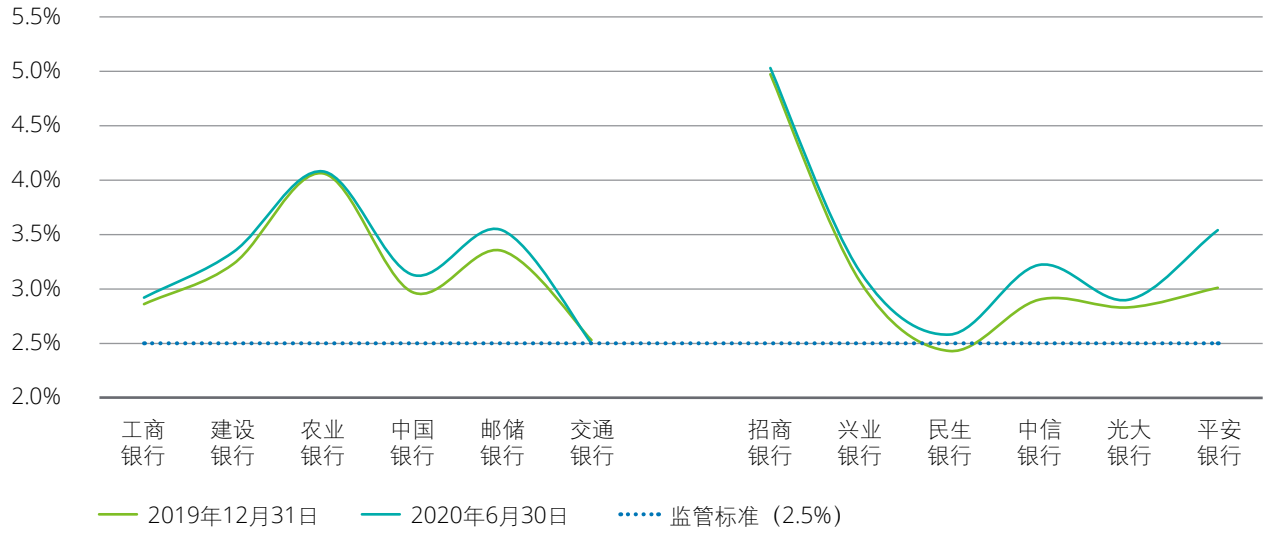
2020年6月末，国有大型银行平均拨备覆盖率为222.28%，较年初下降4.28个百分点，交通银行期末拨备覆盖率148.73%；6家股份制银行平均拨备覆盖率226.15%，较年初增加6.48个百分点，兴业银行、平安银行拨备覆盖率提升至200%以上，招商银行超过440%，民生银行本期下降，期末拨备覆盖率152.25%。整体来看，由于过去几年不良逐步出清，本期境内银行拨备覆盖率整体平稳，平安银行主动增厚了“安全垫”以抵御潜在信用风险。

图39：拨备覆盖率



2020年6月末，国有大型银行平均贷款拨备率3.20%，较年初增加9个基点，交通银行期末贷款拨备率2.50%，本期下降3个基点；股份制银行平均贷款拨备率3.47%，较年初增加19个基点，民生银行本期大幅增加78个基点，期末贷款拨备率升至3.64%，招商银行期末贷款拨备率突破5%，而平安银行、光大银行、兴业银行期末贷款拨备率均超过3%，平安银行本期快速提升53个基点，增幅同业领先，民生银行本期末贷款拨备率重回2.50%以上。

图40：贷款拨备率（拨贷比）



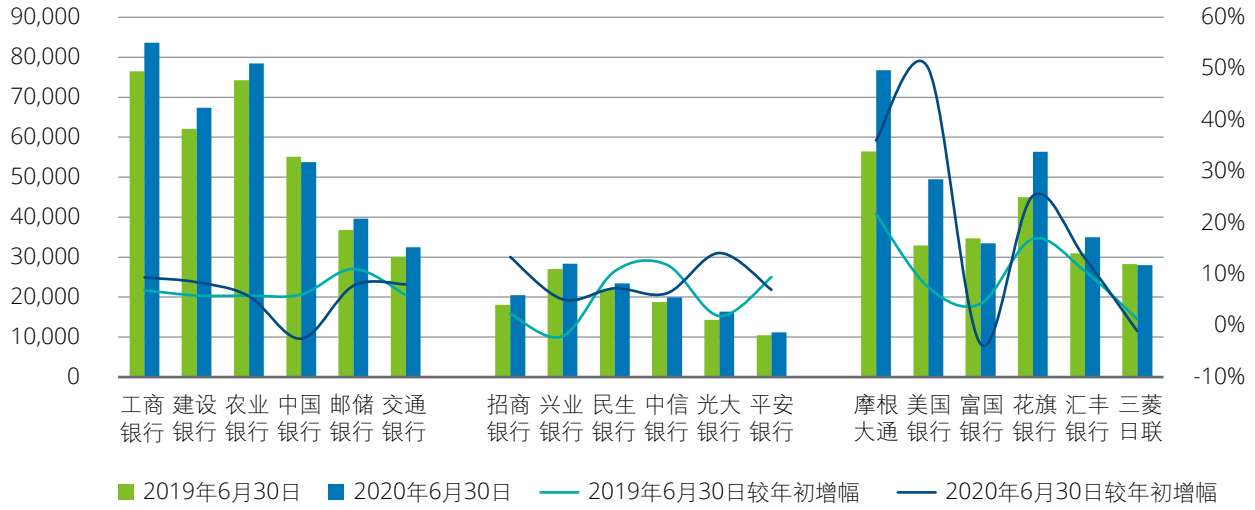
金融市场剧烈波动，境内银行投资相对稳健

2020年6月末，国有大型银行金融资产投资账面价值合计35.53万亿元，较年初增加2.06万亿元，平均增幅6.14%，低于贷款增速2.18个百分点；6家股份制银行金融资产投资账面价值合计11.97万亿元，较年初增加0.93万亿元，平均增幅8.44%，高于贷款增速0.76个百分点。境外银行金融资产投资账面价值合计27.90万亿元，较年初增加5.07万亿元，平均增幅22.22%，摩根大通、美国银行同比增速较高，摩根大通期末金融资产投资账面价值7.68万亿元，仅落后于工商银行、农业银行，富国银行余额下降。整体来看，国有大型银行金融资产投资增速平稳，股份制银行金融资产投资个性化增长明显，而境外银行整体增速较快，或因全球金融市场剧烈波动，主动增加交易类资产以获取短期波动收益。



图41：金融资产投资

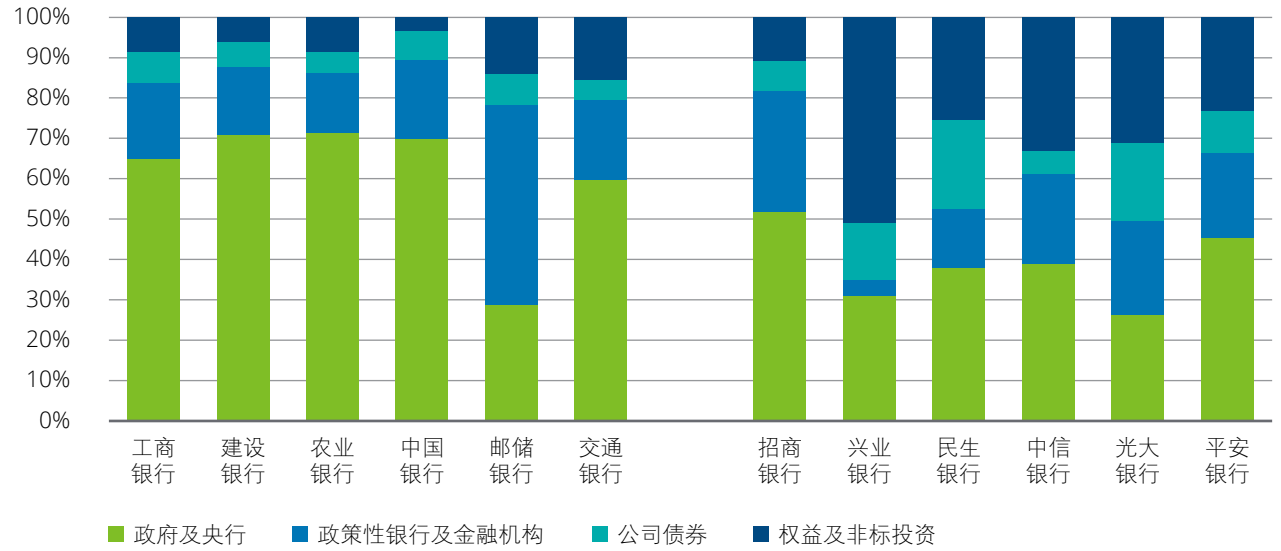
单位：人民币亿元



政府类债券占比较高，权益及非标投资变动不一

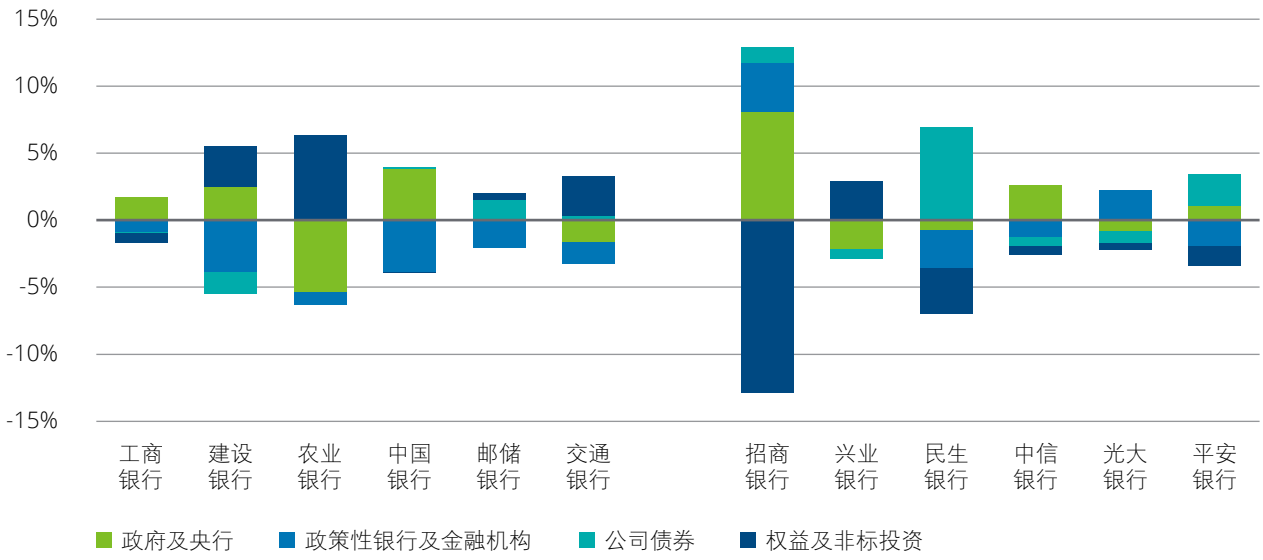
2020年6月末，国有大型银行及股份制银行金融资产投资中债券投资占绝对比例。从具体投向来看，国有大型银行中，除邮储银行外，其他银行政府及央行债券占比较高；政策性银行及金融机构债占比普降，其中邮储银行政策性银行及金融机构债占比较高，占比在50%左右，较年初占比降低了10个百分点；公司债券平均占比6%，较年初略有回升；交通银行权益及非标投资占比保持领先，在16%左右，较年初占比略有增加，邮储银行权益及非标投资占比较年初增长超过7个百分点，农业银行也超过了6个百分点，差距进一步缩小。股份制银行金融投资各有侧重，除兴业银行、光大银行外，其他银行政府及央行债券占比较高，平均占比在43%左右；兴业银行权益及非标投资占比超过50%，政策性银行及金融机构债占比仅4%左右；光大银行各类金融投资占比最为均匀，其中权益及非标投资占比最高，在31%左右；招商银行金融投资结构变化最为明显，权益及非标投资占比较年初下降超过12个百分点。

图42：金融投资结构占比



注：根据财务报表披露整理得出，金额不包含应计利息和损失准备。

图43：金融投资结构占比变动

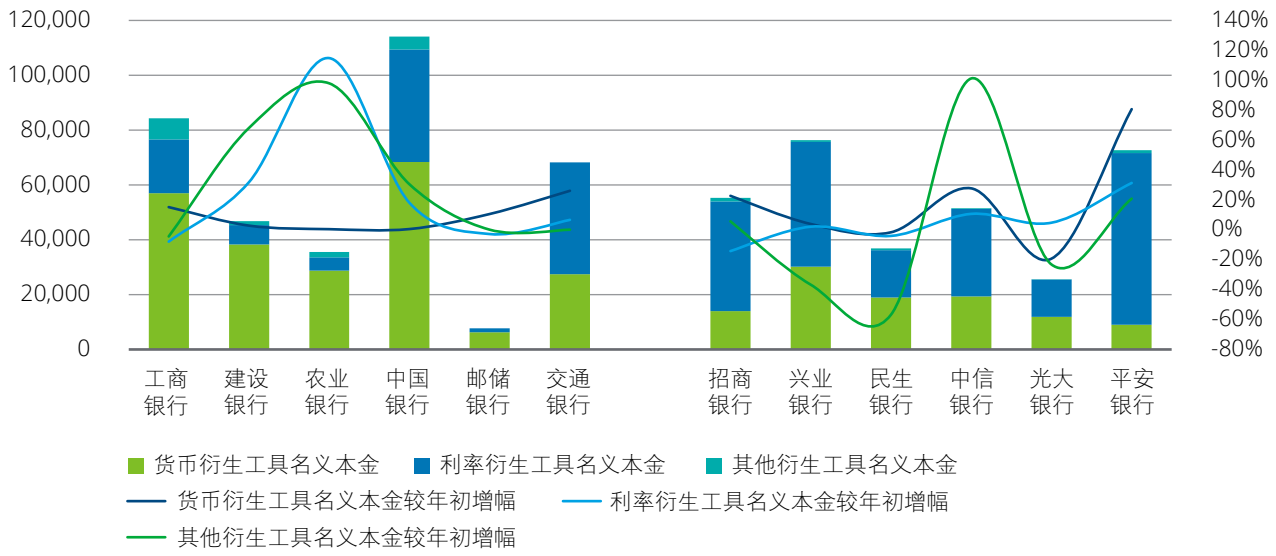


衍生交易业务量持续增加，金融市场风险管理有待加强

2020年6月末，国有大型银行衍生工具名义本金合计35.67万亿元，较年初增加2.90万亿元，其中，货币衍生工具名义本金较年初增加1.53万亿元、利率衍生工具名义本金较年初增加1.14万亿元、其他衍生工具名义本金较年初增加0.23万亿元；股份制银行衍生工具名义本金合计31.81万亿元，较年初增加2.03万亿元，其中，货币衍生工具名义本金较年初增加0.87万亿元、利率衍生工具名义本金较年初增加1.23万亿元、其他衍生工具名义本金较年初减少0.07万亿元。整体来看，国有四大行货币衍生交易规模较大，交通银行及股份制银行汇率衍生交易规模占比较高，由于本期汇率、利率、大宗商品等市场波动剧烈，部分银行业务量有所增加，但对于产品设计、风险对冲、销售适用性等方面仍需持续优化。

图44：衍生工具名义本金变动

单位：人民币亿元

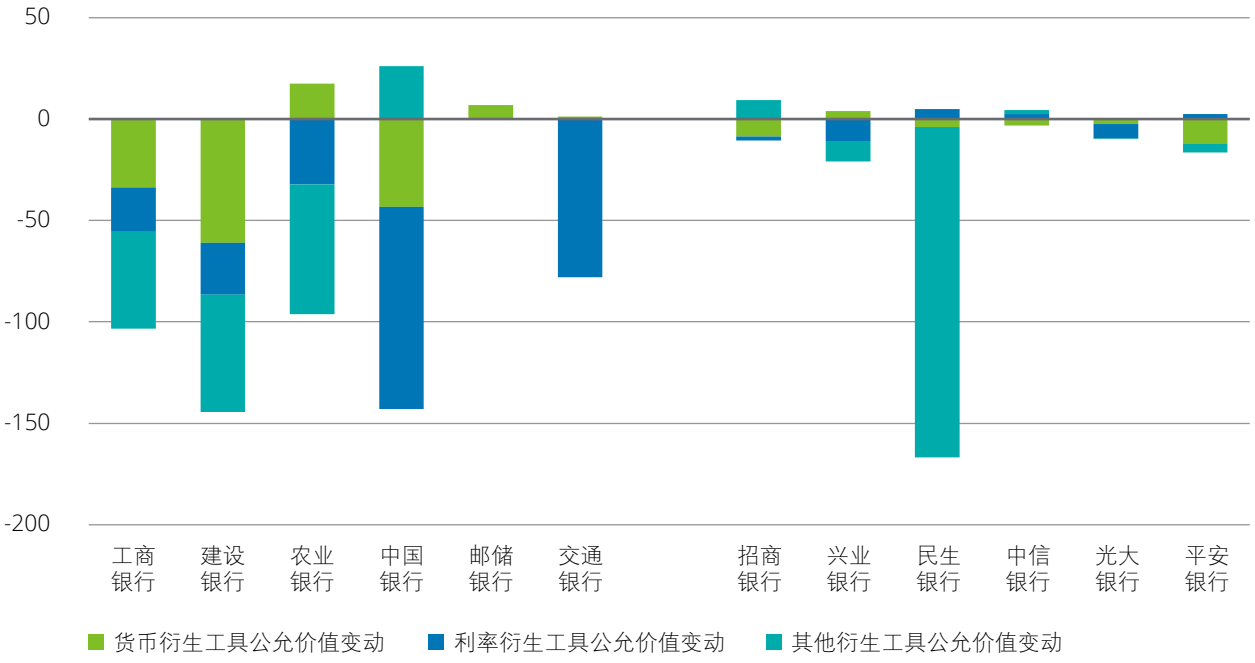


注：其他衍生工具主要包括贵金属合约、大宗商品合约以及信用衍生工具等。

在新冠疫情影响持续蔓延、全球经济衰退和国际金融市场波动加剧的背景下，2020年上半年境内银行普遍出现浮亏，国有四大行本期浮亏接近或超过100亿元，其他银行亦有较大程度变动。汇率市场方面，美国无上限量化宽松政策缓解了短期市场流动性问题，但是近期美国政府为转移疫情控制不力带来的经济和舆论压力，频繁向中国对外贸易等领域施压，或将推动人民币汇率双向震荡；利率市场方面，随着LPR改革持续深化、央行发布《参与国际基准利率改革和健全中国基准利率体系》白皮书，指导制定了境内基准转换的路线图和时间表，从参与新基准利率设计运用、推进新签合约基准利率转换、探索存量合约基准转换方案等方面入手，组织开展深入研究，指导相关银行尽早启动基准利率转换的各项准备工作，境内银行应提前准备，梳理存续产品，提升利率风险管理水平；大宗商品等其他市场方面，“负油价”等黑天鹅频出，对境内银行价格风险管理提出了挑战，目前已有部分银行暂停了与大宗商品挂钩的产品销售。

图45：衍生工具公允价值变动

单位：人民币亿元



注：衍生工具的公允价值变动为各类衍生工具的期末衍生金融资产及衍生金融负债的净额与期初衍生金融资产及衍生金融负债的净额的差额。

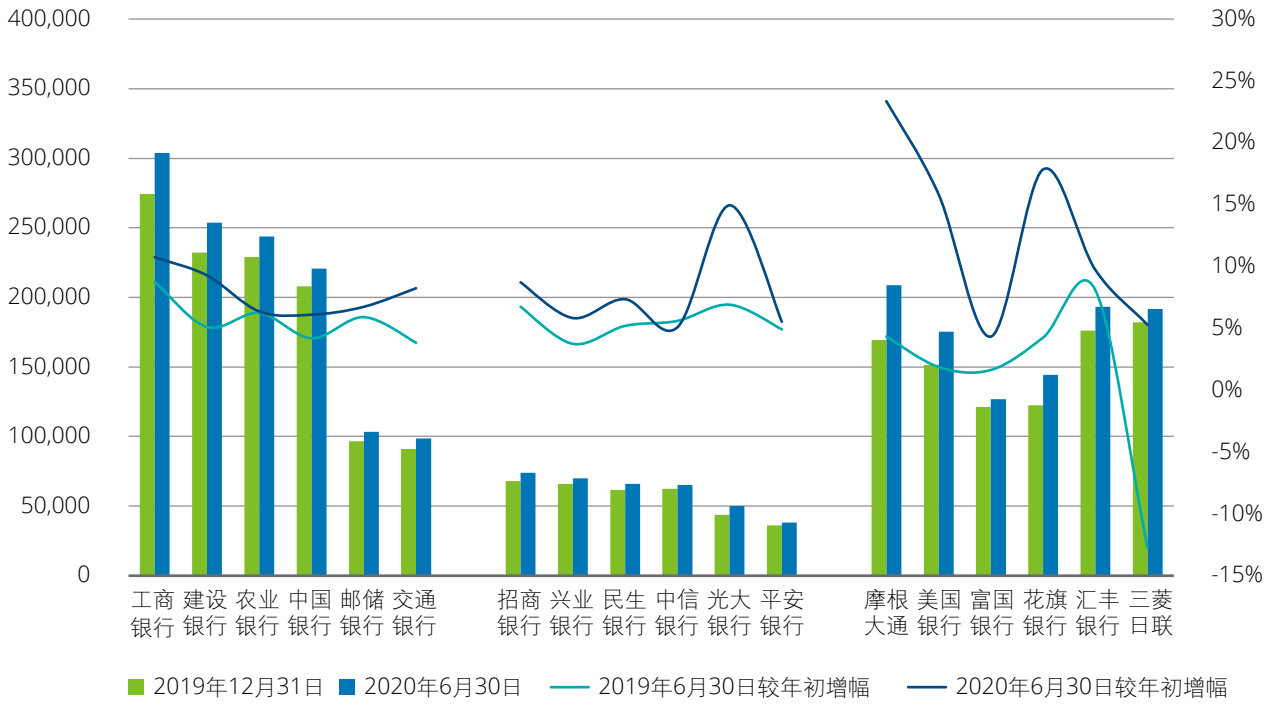
3. 负债情况分析

贷款投放拉动存款增长，负债总额增速上升

2020年6月末，国有大型银行负债总额合计122.34万亿元，较年初增加9.24万亿元，平均增幅8.17%，工商银行期末负债总额超过30万亿元；6家股份制银行负债总额合计36.34万亿元，较年初增加2.60万亿元，平均增幅7.70%，个别银行增速较快。境外银行负债总额合计103.99万亿元，较年初增加11.74万亿元，平均增幅12.72%，部分银行增速较快。整体来看，除个别银行外，国有大型银行及6家股份制银行负债总额增速同比均略有上升。

图46：负债总额

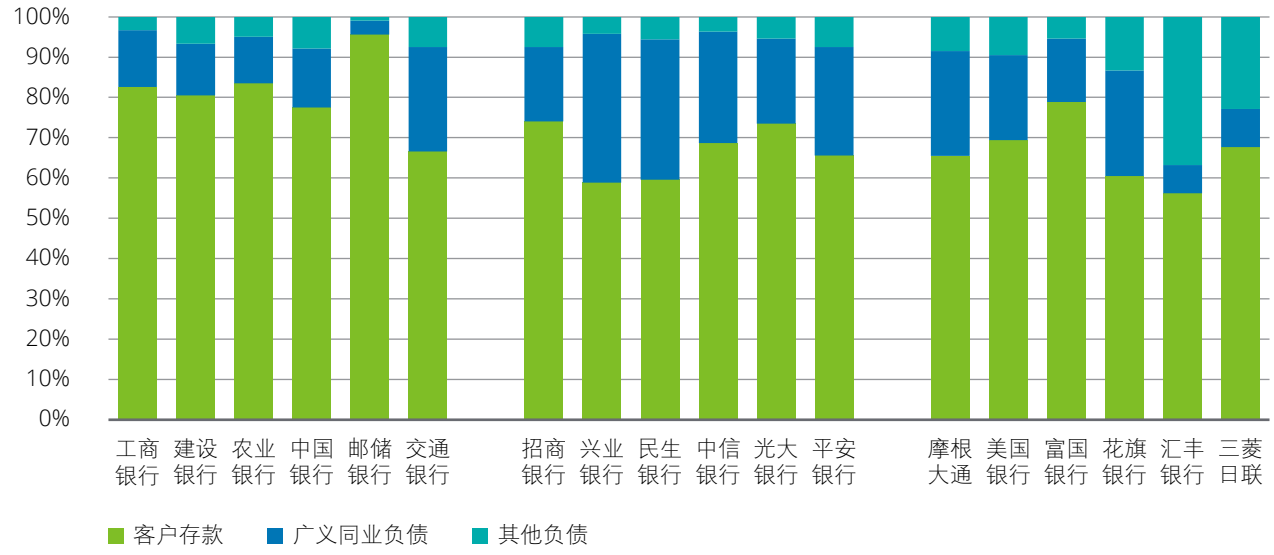
单位：人民币亿元



客户存款大幅提升，广义同业负债占比下降

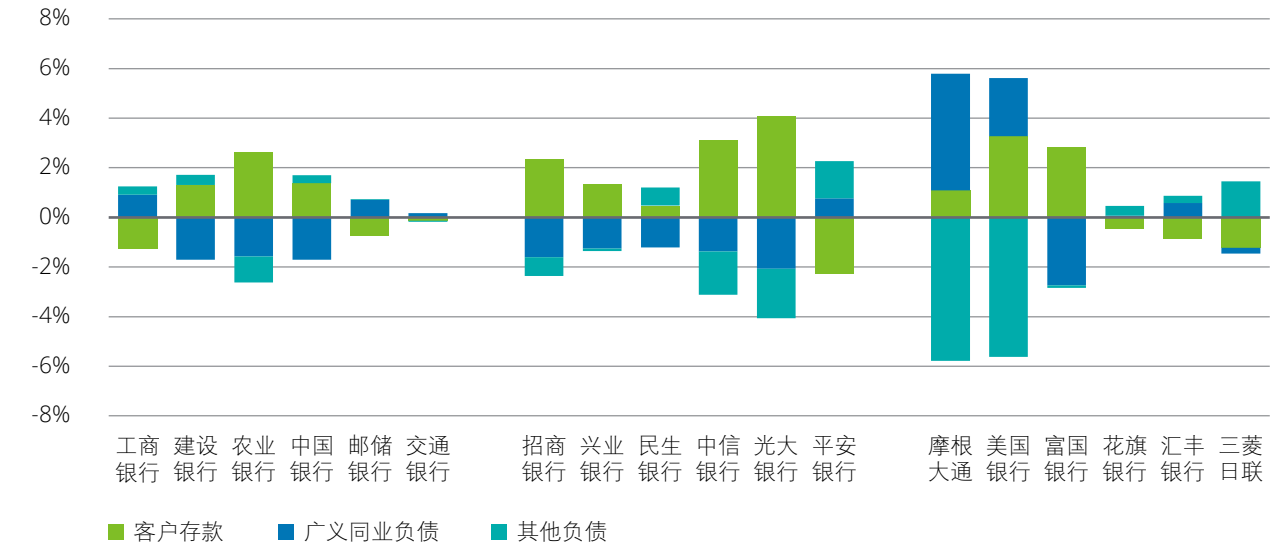
2020年6月末，国有大型银行负债结构相对稳定。工商银行、农业银行、建设银行客户存款占比超过80%，邮储银行超过95%，交通银行维持在67%左右。农业银行、中国银行、建设银行客户存款占比有所提升，广义同业负债占比略有下降；相反，工商银行、邮储银行客户存款占比略有下降，广义同业负债占比有所提升；交通银行负债结构基本保持平稳。6家股份制银行负债结构变动略大于国有大型银行。除平安银行外，其他5家股份制银行客户存款占比较年初均上升。招商银行客户存款占比超过74%，较年初增长超过2个百分点；光大银行存款占比超过73%，较年初增长最快，超过4个百分点；中信银行客户存款占比超过69%，较年初增长超过3个百分点。境外银行客户存款平均占比在66%左右，略低于6家股份制银行；但其他负债平均占比在16%左右，远高于国有大型银行及6家股份制银行。摩根大通、美国银行其他负债占比较年初大幅下降，系广义同业负债及客户存款贡献。

图47：负债结构占比



注：广义同业负债包括同业存放、拆入资金、卖出回购、应付债券、发行存款证。

图48：负债结构占比变动

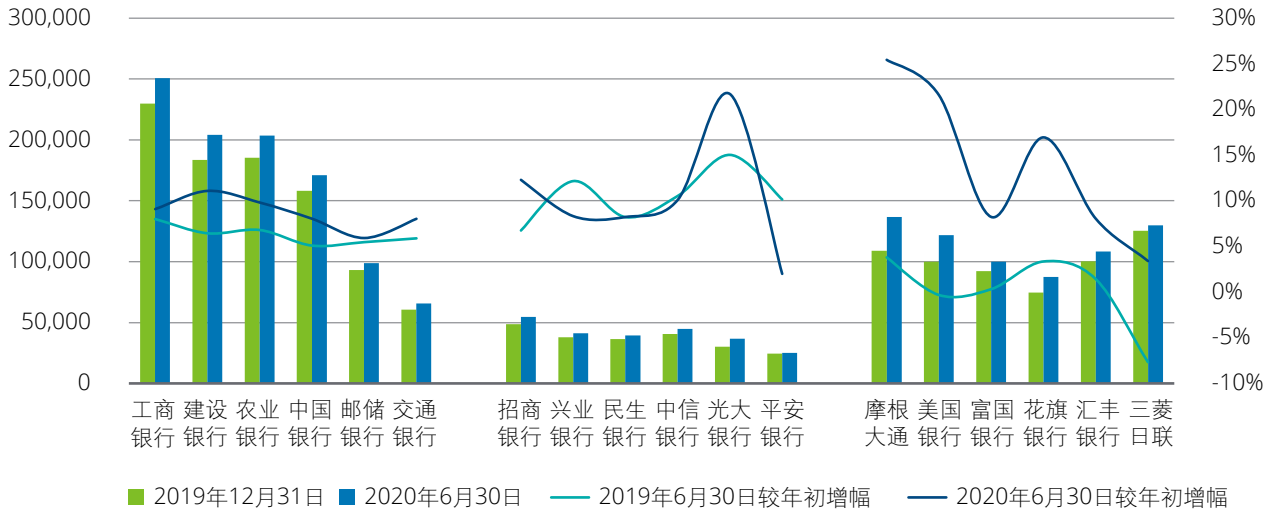


吸储压力长期存在，存款定期化趋势持续

2020年6月末，国有大型银行客户存款同比增速均明显上升，建设银行同比增速增长更是超过4个百分点。继工商银行后，建设银行、农业银行存款余额也成功突破20万亿元。6家股份制银行客户存款余额合计24.19万亿元，较年初增加2.33万亿元，增速达10.66%；光大银行客户存款余额较年初增长高达21.68%，同比增速超过6个百分点；招商银行客户存款余额较年初增长超12%，同比增速也超过5个百分点；平安银行客户存款余额较年初增幅最为缓慢，约为2%，同比增速下降超过8个百分点。境外银行客户存款余额合计68.38万亿元，较年初增加8.19万亿元，增速达13.61%。整体来看，国有四大行客户存款平均余额突破20万亿元，且加速增长；6家股份制银行客户存款余额增速有缓有升。

图49：吸收存款

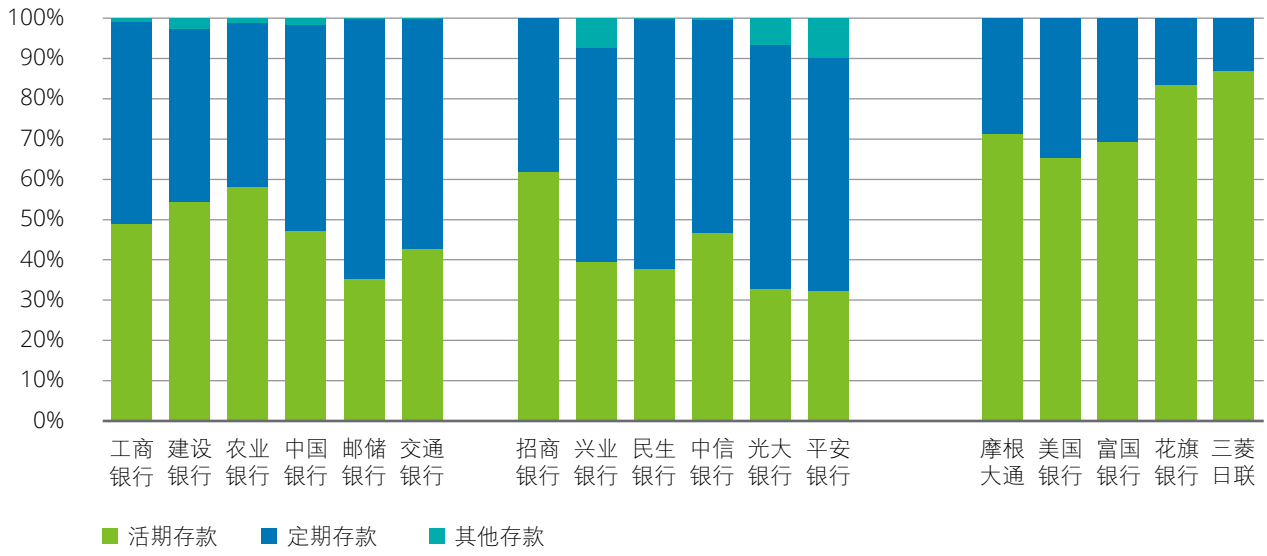
单位：人民币亿元



注：中国银行、民生银行发行存款证纳入吸收存款列示。

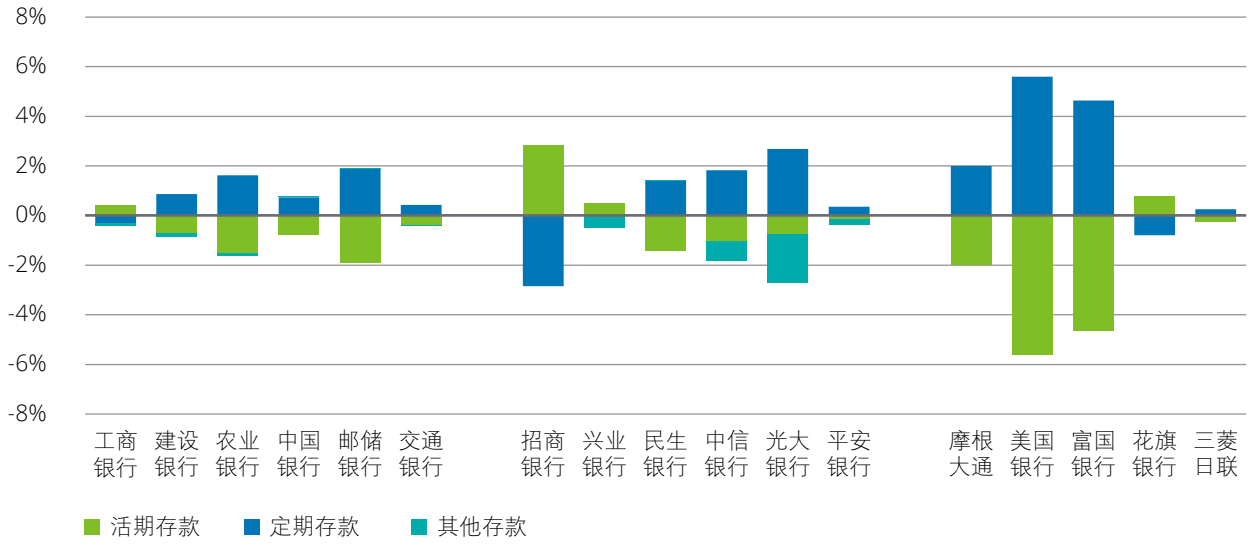
2020年6月末，国有四大行平均活期存款占比52.23%，略高于定期存款，建设银行、农业银行活期存款占比达55%，而邮储银行定期存款占比65%；除招商银行外，其余5家股份制银行平均定期存款占比57.29%，远高于平均活期存款占比；邮储银行在大型商业银行中定期存款占比最高，占64.58%；招商银行在大型商业银行中活期存款占比最高，占61.95%。从结构调整来看，招商银行、兴业银行活期存款占比上升，其余大部分银行定期存款占比上升，反映了银行揽储压力较大，通过高收益产品吸收客户存款。境外银行定期存款占比明显高于境内，且本期定期化趋势更为明显。

图50：存款期限结构



注：汇丰银行未披露存款期限结构。

图51：存款期限结构占比变动



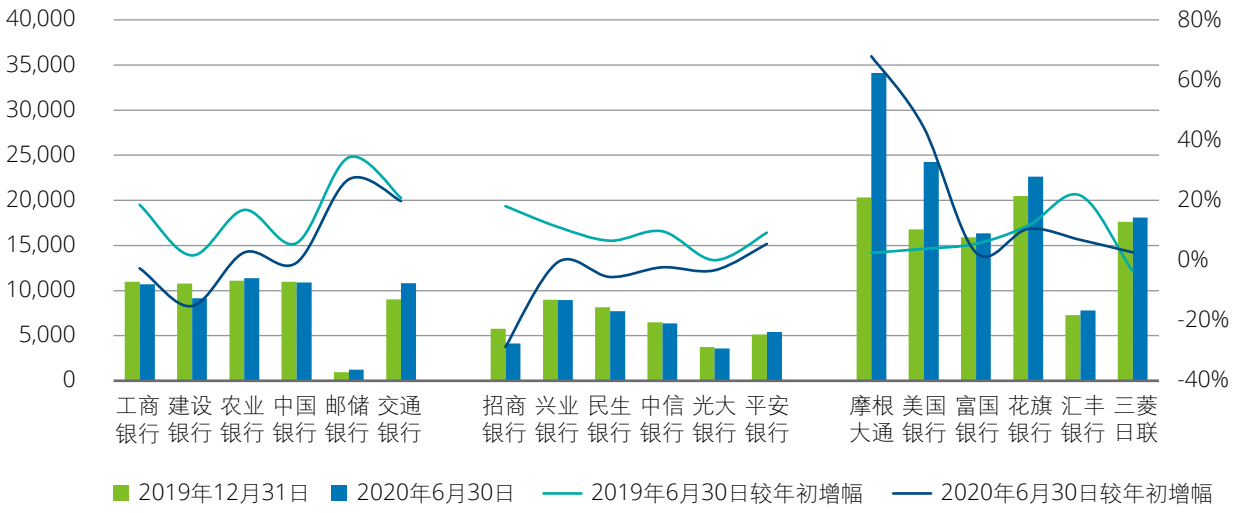
注：汇丰银行未披露存款期限结构。

境内银行发行债券增速放缓，境外银行放量上行

2020年6月末，国有大型银行应付债券及发行存款证余额合计5.41万亿元，较年初基本持平。交通银行连续两年维持较高增速，本期期末余额超万亿；建设银行较年初下降超过15%，期末余额收缩至0.9万亿元。6家股份制银行应付债券及发行存款证余额合计3.62万亿元，较年初减少0.21万亿元，下降5.57%；除平安银行外，其余5家股份制银行余额均有所下降，招商银行降幅达约29%。境外银行应付债券余额合计12.33万亿元，较年初增加2.48万亿元，增速达25.20%。整体来看，境外银行通过发行债务凭证获取资金明显高于境内银行，资本融通市场化程度更高。

图52：应付债券及发行存款证

单位：人民币亿元



4. 资本情况分析

境内银行资本充足率承压，境外银行指标本期优化

按照中国银保监会颁布的《商业银行资本管理办法（试行）》要求，2018年末，系统重要性银行核心一级资本充足率不得低于8.50%，一级资本充足率不得低于9.50%，资本充足率不得低于11.50%；非系统重要性银行核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率最低要求分别为7.5%、8.5%和10.5%。2020年6月末，国有大型银行及6家股份制银行平均核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率均符合监管要求，但平均比率较年初均有所下降。具体来看，中信银行核心一级资本充足率、一级资本充足率、资本充足率逆势上升，分别达8.80%、10.29%、12.57%，轻资本转型取得明显成效；国有大型银行及其余5家股份制银行均出现不同程度的下降，未来资本补充压力进一步显现。境外银行平均核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率分别为12.40%、14.26%、17.05%，较年初均略有上升。整体来看，国有大型银行及6家股份制银行资本充足率回落明显，国有四大行平均核心资本充足率与境外银行差值扩大。

图53：核心一级资本充足率

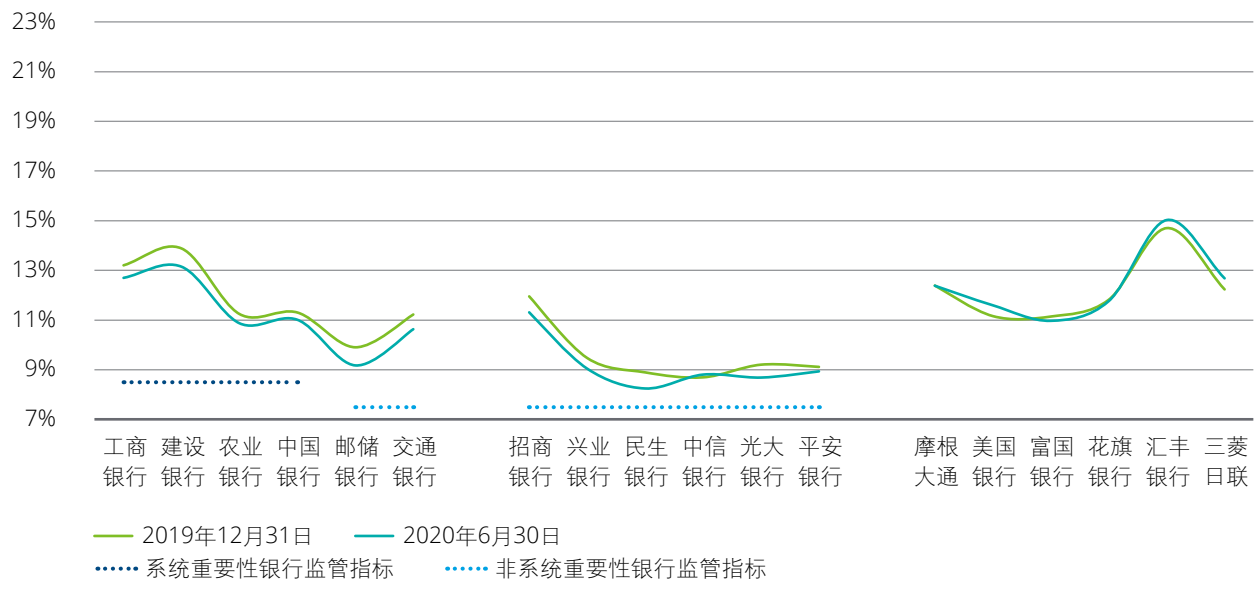


图54：一级资本充足率

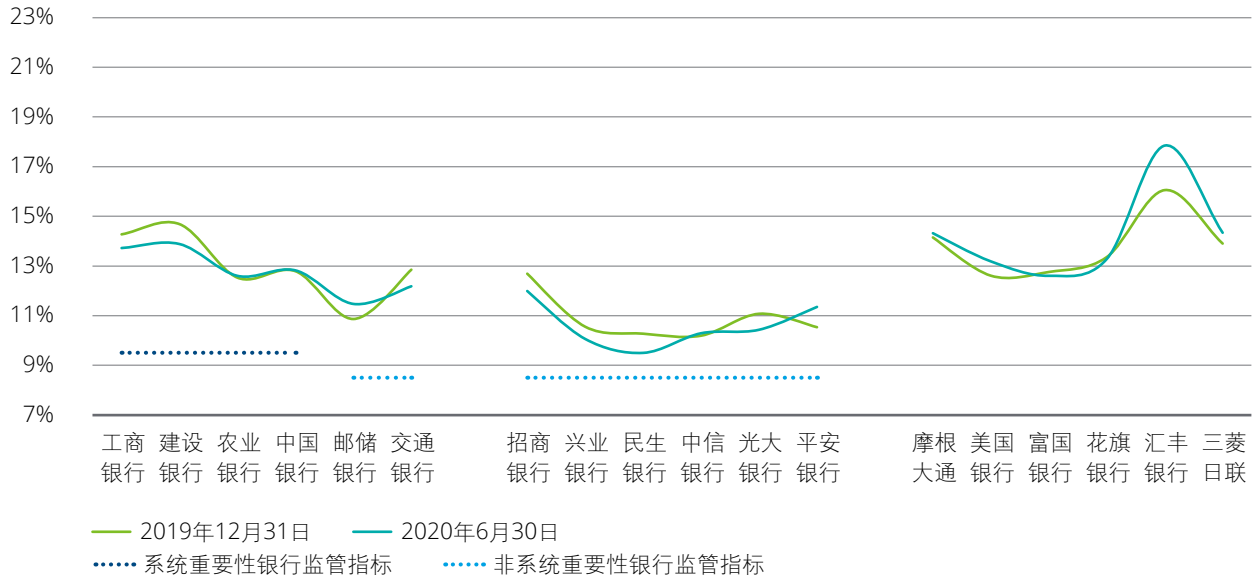
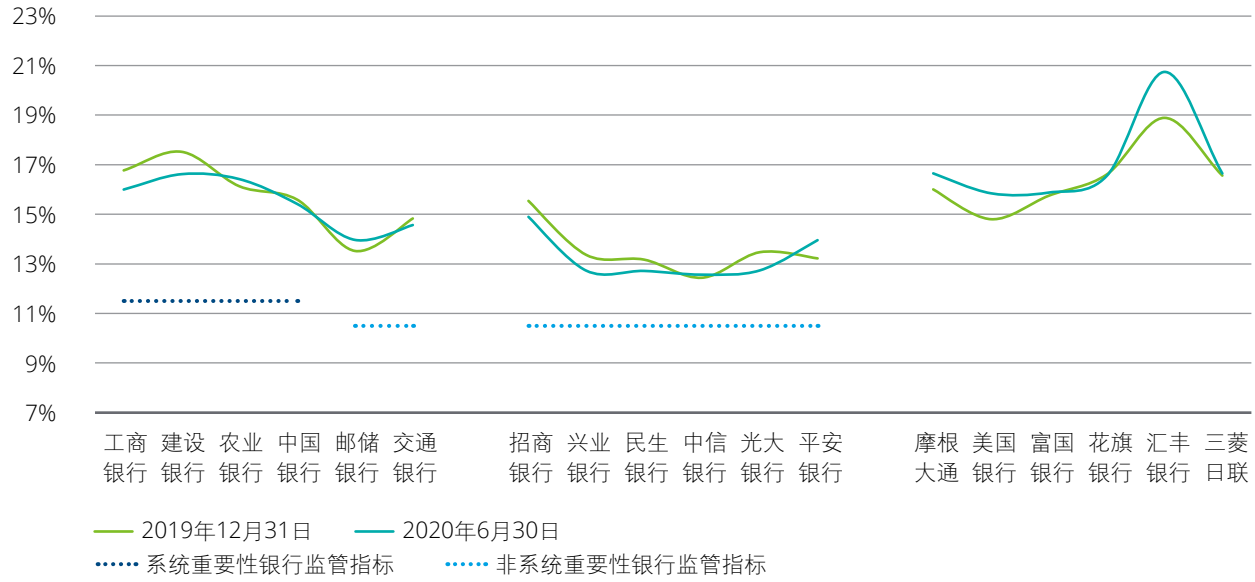


图55：资本充足率



作者

曾浩

德勤中国审计及鉴证|金融服务业合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn

苏亦辰

德勤中国审计及鉴证|金融服务业经理
电话：+86 21 6141 1956
电子邮件：jerryysu@deloitte.com.cn

数据收集和整理：何淑婷、胡本竞

三、2020年上半年上市银行业务观察

1. 后疫情时期，经营模式加速升级迭代

- 前台开发新产品、引导业务线上化，增强业务活力
- 构建数字化中台风控，提升业务效率，保证业务质量
- 加强后台安全运营，保障业务连续性

2. 数字化转型的投入和成效分析

- 科技资金投入和人才团队建设
- 金融科技子公司的成立和技术战略合作
- 数字化获客：全方位触角感知客户需求，MAU呈现较大幅度增长
- 数字化经营和线上化运营：助力业务转型，提升服务能力
- 数字化风控：前瞻性风险预警和智能化管理

3. 抗击疫情、扶贫和绿色金融等社会责任的履行

- 抗击疫情、减费让利
- 助力脱贫攻坚
- 绿色金融



1. 后疫情时期，经营模式加速升级迭代

2020年以来，受疫情爆发及社交隔离等防疫政策的影响，传统的线下走访、审查、审批活动无法执行，从业务开展、风险控制和安全运营三个方面严重影响了商业银行正常的经营活动。在此背景下，多家银行快速响应，运用金融科技手段加速数字化转型，变革传统经营模式，保障业务的稳健运行。

基于对2020年上半年6家国有大型商业银行和6家股份制商业银行在半年报中披露信息的汇总，尤其是在经营模式升级迭代方面所作的努力的总结，我们关注到商业银行主要通过升级前台业务、中台风控和后台运营三个方面，实现经营模式的升级迭代。

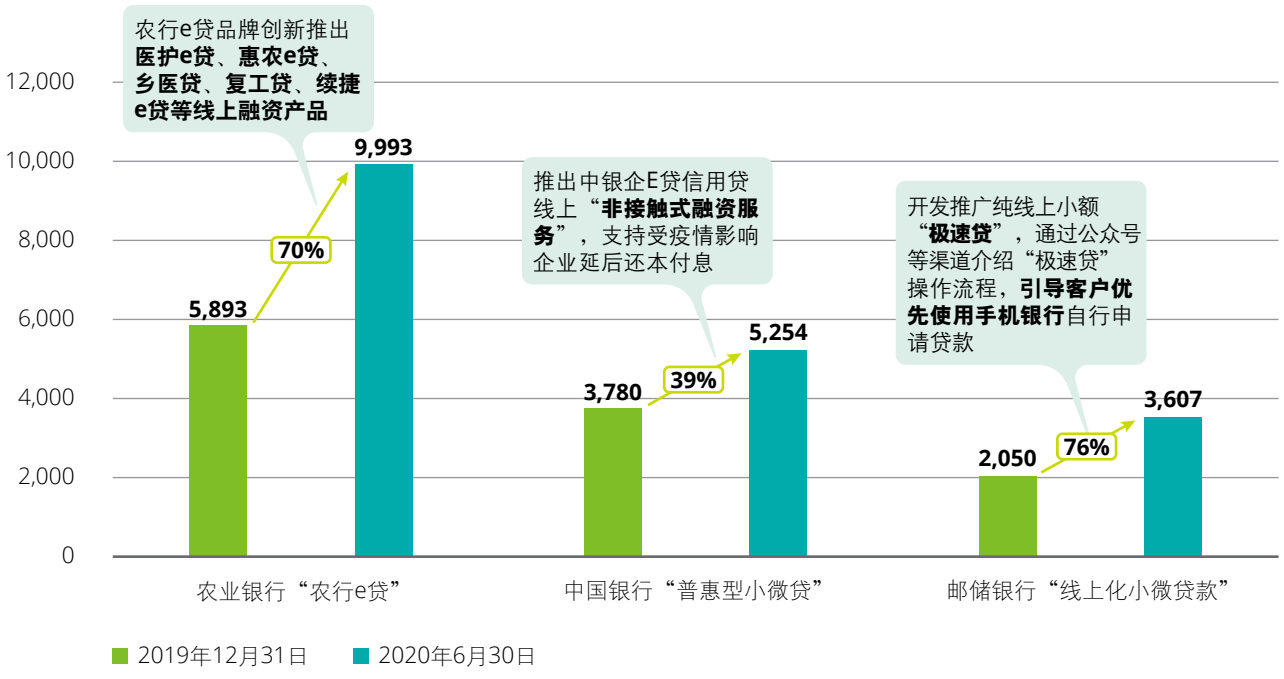
前台开发新产品、引导业务线上化，增强业务活力

疫情的大规模传播对银行传统业务的开展带来了巨大的挑战，与此同时，也造成大众对数字化、智能化、线上化业务需求显著增长。2020年大部分上市银行抓住了疫情带来的“机遇”，加速推进数字化转型，加大新产品开发创新，加速引导业务线上化，增强业务活力。

在开发新产品方面，较为典型的代表为农业银行、中国银行和邮储银行，三家银行均在小微贷款领域推出或者丰富线上贷款产品。

图56：疫情下新产品引导业务增长

单位：亿元

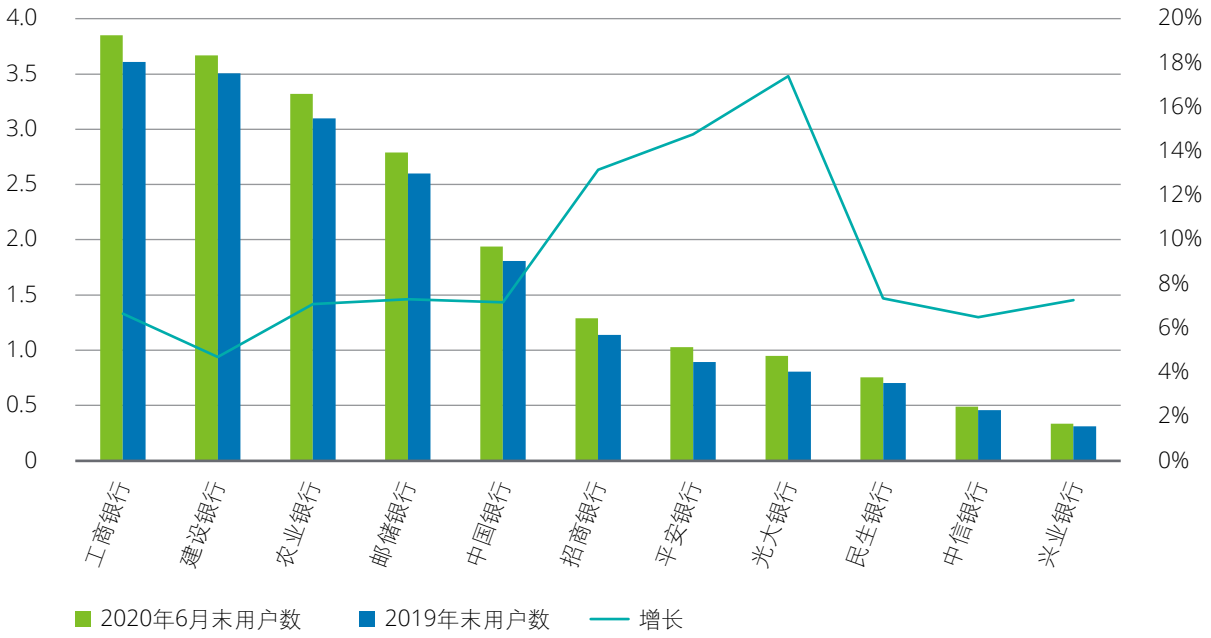


数据来源：各上市银行2020年半年报

在疫情带来的“机遇”面前，除开发新产品外，商业银行持续完善和升级线上平台的功能，引导各类业务线上化。根据半年报披露，11家上市商业银行手机银行用户总数超过20亿人（其中交通银行未披露手机银行用户数），较去年年末均有较大幅度的提升，总体平均增幅达到7.77%，其中光大银行（增加至0.95亿人）、平安银行（增加至1.03亿人）和招商银行（增加至1.29亿人）增幅最快，分别达到17.40%、14.78%和13.16%。

图57：商业银行手机银行用户数变动

单位：亿人



数据来源：各上市银行2020年半年报

根据图57可知，在疫情下大部分银行抓住了线上化需求激增的机遇，手机银行用户数显著提升，其中光大银行、平安银行和招商银行尤为突出：

表3

银行	引导业务线上化
光大银行： 快速上线无接触金融服务	• 发挥数字金融业务敏捷优势，上线无接触金融服务助力抗击疫情，数字化转型速度加快； • 电子渠道交易替代率98.60%，同比提升0.26个百分点；远程银行智能服务占比较上年提升约22%。
平安银行： 提供线上化金融产品	• 通过“在家办”系列专区，向客户提供线上化金融产品及便民惠民服务。2020年3月，将“在家办”升级为“看世界”，扩展了全球客户可使用的健康管理服务、跨境服务，并增加了海外疫情实时动态及境内外出行指南等功能。
招商银行： 快速响应客户需求，增加金融服务	• 招商银行App发布十大暖心服务，快速响应物理隔离下客户在社保、缴费、生活和客服等方面的需求； • 掌上生活App推出“小招喵的抗疫生活圈”，依托金融科技为客户提供智能客服、线上还款、在线教育等足不出户的金融与生活服务。

数据来源：各上市银行2020年半年报

构建数字化中台风控，提升业务效率，保证业务质量

2020年上半年，信贷类业务受到疫情直接冲击，资产质量面临较大挑战，同时银行还需积极承担为实体经济复苏注入活力的责任，发放各类复工复产贷款。因此各家银行积极推进数字化中台风控建设，利用风控模型制定高效准入策略和贷后预警排查策略：

表4

银行	数字化风控实践
平安银行：运用数字化风控，提升业务线上化时长	• 迅速推出“小企业数字金融复工贷产品包”，借助强大的大数据征信能力和风控模型，全面实现7×24小时线上化办理； • 2020年上半年，在疫情的背景下，信用卡新发卡量417.53万张，近90%通过AI自动审批； • 零售统一SAFE智能反欺诈体系累计防堵欺诈攻击金额3.71亿元，同比增长9.8%。
招商银行：运用数字化风控，提升业务效率	• 上线“在线风控平台”，进一步提升“保函闪电开”“退税快贷”等业务系统的线上化审批效率，“保函闪电开”单笔业务处理时长从5个工作日左右压缩至0.5天以内，大大提升了业务处理效率； • 强化扩展智能风控平台“天秤系统”，伪冒侦测范围覆盖线上和线下交易渠道，并进一步优化电信诈骗提醒拦截。

数据来源：各上市银行2020年半年报

加强后台安全运营，保障业务连续性

在疫情的背景下，各家银行均将员工和客户的生命健康放在了第一位，同时也在疫情中传达出安全运营的信号，让员工和客户给予银行充分的信任度，相信银行在疫情期仍可以提供安全稳定的服务：

表5

银行	后台安全运营的努力与成果
农业银行：将员工和客户安全放在首位	• 将员工和客户的生命安全和身体健康放在第一位； • 严格落实办公场所疫情防控要求，做好日常消毒、通风和清洁； • 2020上半年，全行2.3万个分支机构未发生一起聚集性感染。
工商银行：加强了疫情相关员工培训	• 结合疫情防控形势，积极推广直播课堂、线上训练营等培训模式，开展外汇业务等重点培训，赋能业务发展和员工成长； • 2020上半年，共完成各类培训8,626期，培训305万人次；1.8万客户经理开通使用云工作室，满足疫情期间非现场服务需求。
建设银行：运用各种手段保证业务平稳运行	• 成立疫情防控工作领导小组，强化内控管理，健全组织架构和抗疫机制； • 强化业务连续性管理，加强信息沟通和内部审计，完善规章制度、信息系统等内控措施； • 开启员工一体化平台远程办公模式，加大流程机器人应用，灵活采取居家办公、轮岗及错峰上班等多种方式，在最大程度保障员工健康的基础上，保障了疫情期间各项业务平稳运行。
平安银行：加强远程办公，保障业务平稳运行	• 组建线上敏捷客服团队，疫情期间迅速上线客服EHOME（居家远程办公），通过远程化、线上化、移动化部署，保证了客户服务的连续性、平稳性； • 运用各类移动APP、远程办公系统、远程作业系统，有力保障各项业务的正常运营； • 客户经理通过“口袋银行家”、“赢家”等移动APP进行客户服务和营销，超3万员工通过云桌面、移动办公APP（快乐平安）等系统进行远程办公。

数据来源：各上市银行2020年半年报

综上，疫情影响下，商业银行主要通过创新升级前台业务和产品、运用金融科技构建数字化中台风控、加强后台安全运营三个方面抵御疫情对业务带来的冲击。

虽然2020年二季度以来，我国疫情防控和复工复产全球领先，但仍然面临境外输入病例和局部地区零星新增病例的风险。后疫情时期，受常态化防疫措施影响，商业银行仍需从前台业务、中台风控和后台运营三个方面持续加深经营模式的升级迭代。

2. 数字化转型的投入和成效分析

近年来，数字化浪潮影响全球，客户的消费方式及需求在不断改变，数字化转型早已成为各上市银行发展战略中不可或缺的一部分。进入2020年，面对复杂的内外部形势和百年未有的疫情冲击，非接触式数字化、线上化金融服务能力的重要性更加凸显，这进一步推动并加速了各商业银行数字化转型的步伐。

大型商业银行均制定了符合自身需求的金融科技发展规划，加大了对金融科技的投入，明确了数字化转型方向，在科技发展和应用方面提出了具体方向及落地方案，取得了阶段性的成效。

科技资金投入和人才团队建设

大型商业银行尤其重视金融科技对业务转型和业务增长的带动作用，不但重金投入金融科技，还积极吸引金融科技创新人才。多家上市银行都在半年报中披露了各自在金融科技/信息科技资金投入方面的金额及人员数量。从下表可以看出，尽管披露的数据口径略有不同，但各家上市银行普遍提高了对金融跨界资金投入及金融科技人员的重视程度。以下为报告作者梳理的各家上市银行2020年半年报披露的金融科技/信息科技投入金额以及人力投入。

表6

银行名称	金融科技/信息科技投入
工商银行	金融科技人员数量3.48万人，占全行员工的7.8%
建设银行	科技类人员数量为10,940人，占集团人数的2.98%
邮储银行	信息科技投入51.64 亿元，占营业收入比例3.53%；总行信息科技队伍较上年末增长20.35%
招商银行	信息科技投入39.22亿元，同比增长7.95%，占营业净收入的2.87%
民生银行	集团科技人员数量2,419人；信息科技项目投入19.01 亿元，占营业收入比例1.94%
平安银行	IT资本性支出及费用投入同比增长24.8%；科技人员 (含外包) 超过8,000人，较上年末增长超过13%

数据来源：各上市银行2020年半年报

金融科技子公司的成立和技术战略合作

在金融科技发展和应用的落地执行方面，各大商业银行除了加大研发投入、加强基础设施建设外，部分银行通过成立金融科技子公司为数字化进程提供人才、技术等全方位的支持，加速科技成果的转化及落地应用。同时，各大银行开始不断扩大“朋友圈”，加强与外部较为成熟领先的科技公司在人工智能、物联网、5G技术、区块链等方面的战略合作，推进技术成果的落地应用，促进科技与银行业务的融合。

截止报告日，五大国有银行均成立了金融科技子公司；股份制银行中，招商银行、兴业银行、平安银行、光大银行、民生银行也成立了金融科技子公司，具体情况如下表列示：

表7

银行系金融科技子公司成立情况

银行名称	金融科技子公司	成立时间	注册资金（万元）
中国银行	中银金融科技有限公司	2019年6月	60,000
农业银行	农银金融科技有限责任公司	2020年7月	60,000
工商银行	工银科技有限公司	2019年5月	60,000
建设银行	建信金融科技有限责任公司	2018年4月	160,000
交通银行	交银金融科技有限公司	2020年8月	60,000
招商银行	招银云创 (深圳) 信息技术有限公司	2016年2月	15,000
兴业银行	兴业数字金融服务 (上海) 股份有限公司	2015年11月	35,000
平安银行	上海壹账通金融科技有限公司	2015年12月	120,000
光大银行	光大科技有限公司	2016年12月	20,000
民生银行	民生科技有限责任公司	2018年4月	20,000

数据来源：各上市银行官网公告及子公司官网披露

当前银行系金融科技子公司的发展路径仍在探索中，大多遵循由内到外的轨迹，成立初期以服务本集团为主，随后逐渐拓展至同业实现技术输出。成立时间最长的兴业数字金融服务（上海）股份有限公司已逐步实现技术输出，2020年半年报中披露，上半年中小金融机构累计签约383 家，累计上线实施228 家。

目前，大型商业银行在数字化转型以及科技赋能方面取得了一定的阶段性成果。新技术与金融场景的结合越来越密切，大数据、人工智能等技术被纷纷融入银行智能营销、智能经营、智能风控等场景体系建设中。

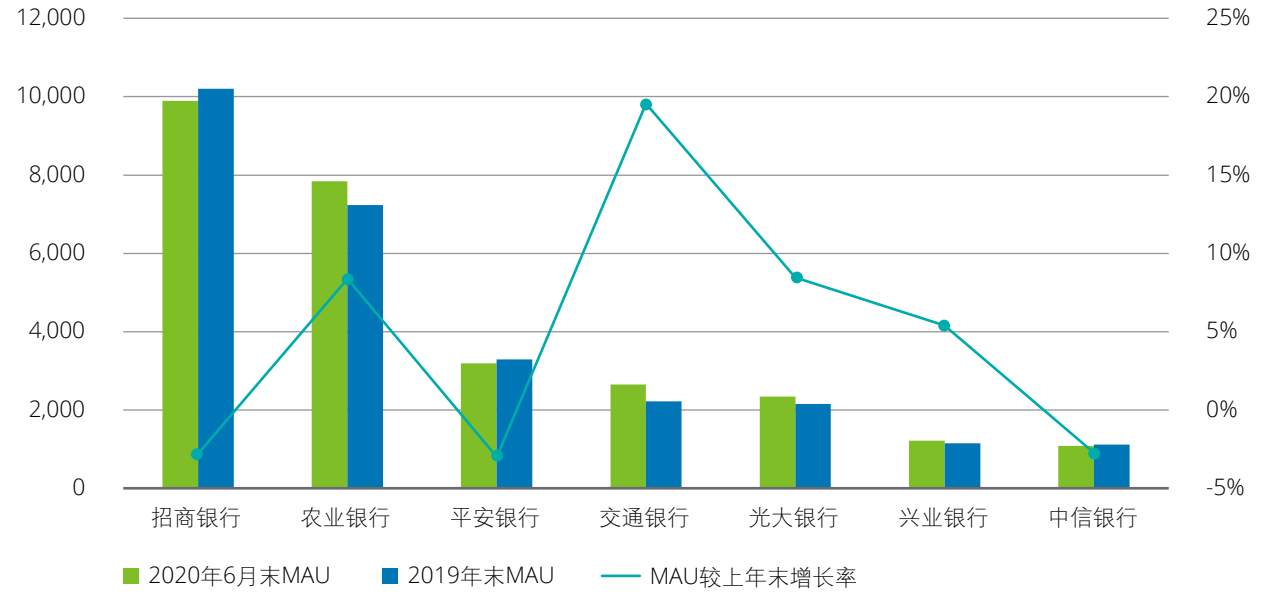
数字化获客：全方位触角感知客户需求，MAU呈现较大幅度增长

新技术的应用和实践，促进了银行的渠道转型以及全渠道建设，数字化获客能力成为各家银行拉开差距的新竞技战场。伴随产业结构转型升级、金融市场化改革深入推进，科技赋能零售业务成效凸显，各家银行的数字化转型主要聚焦在零售业务展开。手机银行作为零售业务的首要前端渠道，各行积极构建数字化获客模型，竞相通过优化用户体验、升级功能服务、开放场景生态，探索和打造新的获客增长点。

以下为各银行在2020年半年报披露的手机银行（掌银）月活跃用户数（MAU）的相关数据，其中交通银行MAU较2019年末有较大幅度增长，主要得益于该行积极拓展线上消费场景，在手机银行新引入“车主服务”、“健康医疗”、“住房安居”、“培训教育”及“生鲜购物”等服务场景，生活场景月访问客户同比提升26.05%。招商银行、平安银行及中信银行本期MAU在疫情冲击下呈现小幅下降，原因主要包括手机用户出行及本地生活服务场景需求的减弱，但整体仍保持较强韧性。

图58：手机银行MAU用户数

单位：万户



数据来源：各上市银行2020年半年报
注1：各行统计维度与口径可能存在差异，按年报和半年报披露口径为准。
注2：工商银行、中国银行、建设银行、邮储银行、民生银行未披露MAU数据。

数字化经营和线上化运营：助力业务转型，提升服务能力

数字化改变了银行传统经营方式，推动了线上线下全渠道一体化运作。通过将大数据、云计算、人工智能、区块链等金融科技与银行业务及中后台流程相融合，进一步提升银行的经营管理质效。

除了在推动零售业务的发展方面起到至关重要的作用以外，数字化转型亦助推对公业务加快转型进程。各家银行不仅运用科技加快公司产品迭代更新，更纷纷打造企业App、企业级金融科技平台等，为企业客户提供“金融+非金融”线上综合金融服务。

表8

银行	对公业务数字化转型成果
招商银行	• 围绕金融场景和非金融场景，打造集账户管理、交易支付、在线外汇服务于一体的招商银行企业App； • 截至2020年6月末，企业App客户数116.45万户，较上年末增长16.36%；月活跃客户数45.06万户，较上年末增长5.65%；企业App覆盖率53.35%，较上年末提高5.65个百分点。
平安银行	• 升级供应链应收账款云服务平台“平安好链”，运用云计算、区块链、人工智能等科技手段，优化注册、审批、出账等业务全流程，大幅提升客户体验。通过该平台，累计为 525 家核心企业及其上游供应商提供金融服务，上半年累计交易量 239.41 亿元，同比增长 38.9%。
农业银行	• 全面推广对公营销中台（CMM 系统），创新零接触的开放线上金融服务模式，加大线上场景金融营销； • 上半年，企业网银和企业掌银活跃客户数分别新增44.17 万户和43.54 万户，新增合作线上重点供应链149 条，带动上下游融资客户2,167 户。

数据来源：各上市银行2020年半年报

数字化风控：前瞻性风险预警和智能化管理

在金融科技推动银行前端获客及业务发展的同时，中后台的风控能力提升是为银行业务发展保驾护航和持续高速发展的关键。当前各家商业银行已经在逐步完善数字化风控能力建设，推进大数据分析、人工智能、移动互联等技术领域的应用，构建主动、前瞻、全流程、智能化的风控体系。

表9

银行	数字化风控建设阶段性成果
民生银行	• 构建小微金融全流程数据化智能风控体系，提升小微用户金融服务体验，形成了小微线上抵押贷款、线上信用贷款、自助续贷等自动化金融服务体系； • 以“数据+模型”双轮驱动，强化场景消费金融风险管控能力；沉淀消费场景数据，丰富360°客户画像促进月授信客户数提升4.7倍，月签约客户数提升6.2倍。
光大银行	• 强化科技数字驱动以提升经营管理效能，建设企业级分布式PaaS云平台启动数字化转型，上线RPA 智能机器人支持业务流程自动化，构建“阳光智能风控”体系，基于数据整合和AI 算法的应用，提升风险管控智能化水平。
招商银行	• 建设基于机器学习算法的对公智能预警系统，截至报告期末，对有潜在风险的公司客户预警准确率达到75.60%； • 在信用债违约风险预警方面，构建了产业债模型、金融债模型和工业债子模型三大模型，截至报告期末已覆盖该行持仓发行人中的58%，预警准确率均在85%以上。

数据来源：各上市银行2020年半年报

国内商业银行的数字化转型步伐在新冠疫情的催化下不断加速，现阶段各家上市银行的数字化转型处于不同阶段，但更多地是聚焦于信息技术的投入和提升，这也是由当前的技术发展程度、组织和人力架构决定。综合来看，商业银行的战略落地、架构转换及技术支持都是为了实现一个目标，即更好地为客户提供服务。如何以客户为中心，将金融科技与自身发展战略深度融合将成为各家上市银行未来不断研究探讨的议题。



3. 抗击疫情、扶贫和绿色金融等社会责任的履行

2020年注定是不平凡的一年。

在疫情的大背景下，各上市商业银行自觉将社会责任融入发展战略和经营管理活动中，贯彻新发展理念，积极运用金融手段和力量。在抗击疫情、助力脱贫攻坚、绿色金融等方面，积极履行社会责任。

抗击疫情、减费让利

在突如其来的疫情面前，各家银行积极践行大行的责任担当，认真落实国家决策部署，周密有序开展各项工作，在严格抓好疫情防控的同时，全力做好特殊时期的金融支持保障各项工作，支持疫情防控和经济社会发展，加大抗击疫情和复工复产信贷支持力度，并且积极捐款捐物支持抗疫，全面展现出大行担当。

根据中国银行业协会统计数据显示，截至7月21日，各银行业金融机构合计信贷支持抗疫突破41,234亿元。各银行业金融机构捐款23.6亿元，捐物超1,533万件。



根据2020年半年报披露信息，主要上市商业银行对抗击疫情、减费让利采取的支持举措如下：

表10

银行	抗击疫情支持	减费让利
工商银行	复工复产领域提供融资支持12,000亿元，投资抗疫相关债券1,100亿元； 捐赠善款和物资超2.3亿元。	推动普惠金融增量、扩面、降价，普惠贷款较上年末增加1,684.08亿元； 新发放普惠贷款平均利率4.15%，较上年下降37个基点。
建设银行	向超1万户疫情防控重点企业投放信贷资金1,194.84亿元，同时网络供应链贷款累计投放2,300.81亿元； 为全球抗击疫情捐款捐物合计3.1亿元。	2020年上半年普惠贷款利率同比下降63 个基点； 对符合条件、流动性遇到暂时困难的中小微企业贷款，给予临时性延期还本付息安排，惠及超过15 万家中小微企业。
中国银行	全力帮扶小微企业复工复产，6月末普惠型小微企业贷款余额5,254 亿元，同比增长39%。	普惠型小微企业贷款余额5,254亿元，同比增长39%，比上年末增长27%； 上半年累计发放普惠型小微企业贷款平均年化利率4.04%，较上年下降26个基点。
农业银行	向1,082家全国疫情防控重点企业发放贷款336亿元； 向湖北抗疫捐赠1.8亿元，组织境内外机构驰援紧缺防疫物资146.9万件。	截至2020年6月末普惠型小微企业贷款余额8,661.42亿元，较上年末增加2,738.35亿元，增速46.2%； 累放贷款年化利率4.26%，同比下降41个基点。
交通银行	助力复工复产、复商复市，累计投放疫情相关贷款3,112亿元。	普惠金融贷款累放平均利率较上年下降39个基点，小微客户综合融资成本下降85个基点。
邮储银行	为各类疫情防控相关企业发放贷款超过千亿元，其中向疫情防控重点保障企业名单内近700家企业发放专项再贷款近90亿元； 积极支持小微企业复工复产，截至6月末，普惠型小微企业贷款余额7,566.12亿元，较上年末增长15.83%。	2020年上半年，为缓解疫情下小微企业融资难融资贵的问题，新发放企业贷款利率较去年同期下降超过40基点，普惠小微贷款利率较去年同期下降超过60基点。
招商银行	向武汉市慈善总会捐款2亿元，员工累计为抗击疫情捐款捐物达691.12万元。	2020年上半年，为缓解疫情下小微企业融资难融资贵的问题，新发放普惠型小微企业贷款2,789.21亿元，同比增长12.99%； 新发放普惠型小微企业贷款利率4.62%，同比下降68个基点。
光大银行	对抗击疫情医疗保障和生活保障相关企业累计投放资金超950亿元，对批发零售、住宿餐饮、物流运输、文化旅游四大受困行业累计投放资金超1,500亿元。	2020年上半年新投放普惠金融贷款加权平均利率4.99%，同比下降87基点。

数据来源：各上市银行2020年半年报以及2020年中期业绩推介材料

与此同时，外资银行也积极履行社会责任。根据中国银行业协会统计的信息，30余家在华外资银行提供疫情防控及支持相关企业生产专项授信等贷款支持超130亿元；捐款超4,927万元；共捐赠医疗物资约79万件，并通过发布疫情防控及金融支持等多项便民举措助力国家的防疫工作。

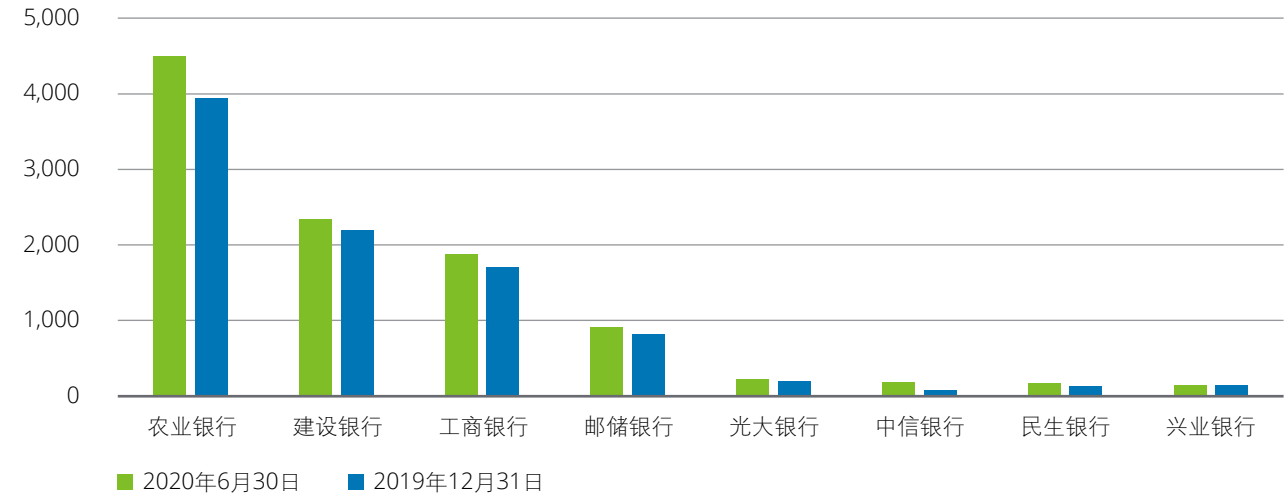
助力脱贫攻坚

2020年是脱贫攻坚决胜之年，各上市商业银行坚决贯彻落实党中央、国务院关于脱贫攻坚的决策部署，把扶贫作为重要政治任务，紧紧围绕“两不愁、三保障”扶贫标准，坚持“真扶贫、扶真贫”的扶贫理念，优化扶贫工作机制，聚焦脱贫工作难点，不断加大帮扶力度，开展扶贫产品创新，扎实开展精准扶贫和定点扶贫工作，打好金融精准扶贫攻坚战。

根据银保监会公布的最新数据，截至2020年一季度末，全国金融精准扶贫贷款余额4.05万亿元，较年初增加1,400多亿元。根据2020年上半年公布的半年报，各主要银行2020年精准扶贫贷款期末余额情况如下：

图59：精准扶贫贷款余额分析

单位：亿元



数据来源：各上市银行2020年半年报
注：中国银行、交通银行、招商银行和平安银行未披露精准扶贫贷款余额

从上述分析可知，国有大型商业银行为精准扶贫贷款发放的主力军。截至2020年6月末，农业银行精准扶贫贷款余额超过4,000亿元，建设银行和工商银行精准扶贫贷款发放余额也均超过1,000亿元。

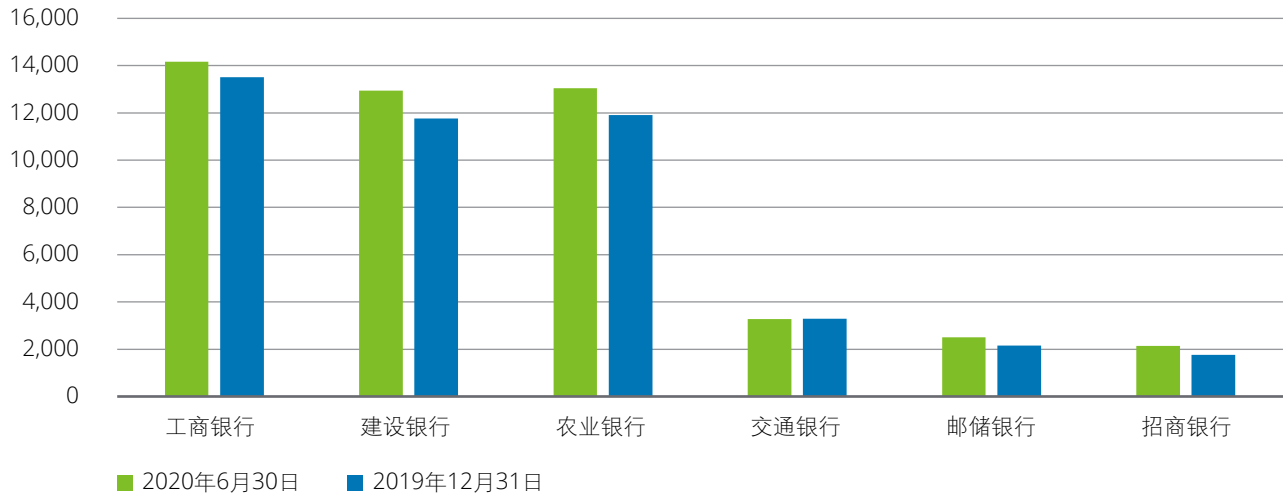
与此同时，2020年上半年，扶贫贷款发放力度呈现加速态势，8家披露此等数据的银行，其精准扶贫贷款余额超过1万亿元，总体增幅达12.35%。

绿色金融

2020年上半年，我国商业银行顺应国家政策导向和国内经济转型趋势，从战略高度持续推进绿色金融，持续完善绿色信贷政策，引导信贷资源优先投入环保领域，创造绿色价值。

图60：绿色信贷规模分析

单位：亿元



数据来源：各上市银行2020年半年报
注：中国银行、兴业银行、民生银行、中信银行、光大银行和平安银行均未披露绿色信贷发放规模。

2020年来上市商业银行持续增加绿色信贷投放规模。截至2020年6月末，工商银行是绿色信贷投放规模最大的银行，绿色信贷余额超过1.4万亿元。已披露数据的6家银行，绿色信贷总体增速保持高速增长，达8.32%；其中招商银行和邮储银行绿色信贷余额增速最高，分别达到20.71%和16.08%。主要原因是2020年来，招商银行和邮储银行持续顺应国家政策导向和国内经济转型趋势，从战略高度践行绿色发展和可持续发展理念，持续完善绿色信贷相关政策，健全激励约束机制，强化绿色发展绩效考核，引导信贷资源优先投入环保领域，创造绿色价值。同时，我们关注到兴业银行虽未披露绿色信贷总体规模，但在绿色金融领域也做出了较大的贡献，截至2020年6月末，兴业银行累计为2.32万家企业提供绿色金融融资2.54万亿元。

综上，2020年上半年各家商业银行面对突如其来的疫情，积极贯彻落实党中央、国务院决策部署，积极履行社会责任。在抗击疫情、减费让利、助力脱贫攻坚、发展绿色金融、支持公益事业等方面均切实履行企业社会责任；为我国抗击疫情、疫情防控、全面建成小康社会和实施可持续发展战略作出了较大的贡献。

作者

沈小红
德勤中国审计及鉴证|金融服务业合伙人
电话：+86 21 2312 7166
电子邮件：charshen@deloitte.com.cn

张华
德勤中国审计及鉴证|金融服务业合伙人
电话：+86 21 6141 1859
电子邮件：sczhang@deloitte.com.cn

刘书旸
德勤中国审计及鉴证|金融服务业经理
电话：+86 21 6141 2307
电子邮件：denliu@deloitte.com.cn

崔嘉冰
德勤中国审计及鉴证|金融服务业经理
电话：+86 21 2316 6191
电子邮件：dacui@deloitte.com.cn

四、热点话题探讨

1. 防范风险，深化改革——中小银行风险关注点及化解举措

- 中小银行面临的5大主要问题
- 中小银行普遍存在的内控薄弱环节
- 中小银行风险化解5大举措

2. 数智护航，穿越周期——以全面数据化转型塑造银行韧性竞争力

- 准备迎接更大的不确定性
- 韧性，未来成功银行的核心品质
- 全面数据化转型，构建韧性的最优解
- 启动全面数据化转型，尽快

3. 寻找不确定环境下的新机遇，以终为始、韧性发展——商业银行“十四五”规划重点宏观课题

- 课题一：充分考虑全球政治、经济环境的不确定性，探索“十四五”发展新思路
- 课题二：深入分析区域发展方向与地区经济形势，谋划“十四五”发展新动能
- 课题三：充分结合数字经济发展前景，明确“十四五”发展新方向
- 课题四：积极融入“双循环”发展格局，夯实“十四五”发展新基础
- 课题五：充分理解客户行为的变化，形成“十四五”发展新策略
- 课题六：积极应对疫情长期化影响，适应“十四五”发展新常态
- 课题七：深入洞察数字化发展浪潮，打造“十四五”发展新能力
- 课题八：深刻理解金融科技发展趋势，融入“十四五”发展新生态



1. 防范风险，深化改革

——中小银行风险关注点及化解举措

引言

中小银行对服务实体经济，尤其是服务中小微企业具有重要意义。与大型银行和股份制商业银行相比，中小银行的资金成本较高，易受到区域经济发展影响，抗风险能力较弱。截至2020年6月末，城商行和农商行的资本充足率分别为12.56%和12.23%，均低于行业平均水平。受经济短期增速下行和新冠疫情影响，不少中小银行面临较大压力，不良率持续回升，资产质量隐忧重重，处置风险持续加大，资本金补充需求紧迫。

今年的《政府工作报告》提出，推动中小银行补充资本和完善治理迫在眉睫。国务院金融委于上半年召开的会议就加快中小银行改革发展作出了具体部署，提出要深化中小银行改革，建立和健全适应中小银行特点的公司治理结构和风险内控体系，从根源上解决中小银行发展的体制机制问题。

2020年是全面建成小康社会的决胜之年，要坚决打好防范化解重大风险的攻坚战，中小银行要牢牢守住风险底线，同时防止因处置风险而引发的风险，并应抓住行业数字化转型机遇，重视金融科技在业务全流程中的应用。现阶段，监管机构已推出不少有利于中小银行补充资本的政策、渠道和方法，鼓励地方政府通过多种方式筹集资金帮助中小银行补充资本等。

中小银行面临的5大主要问题

信用风险高企

2020年上半年，受宏观经济、疫情蔓延等因素影响，中小银行信用风险不断暴露，整体资产质量承压，不良率远高于大型商业银行与股份制商业银行。截至2020年二季度末，农商行、城商行不良率分别高达4.22%、2.30%。此外，受限于区域和业务发展，中小银行往往还存在潜在不良隐患，主要表现为：1）借新还旧/挂息转贷/重组贷款/展期；2）逾期90天以上未降不良/五级分类不准确；3）非标通道对接表内不良；4）不良资产非洁净转让。

不良资产非洁净转让

金融企业最常见的不良资产处置方式包括现金清收、贷款重组、核销、资产证券化、债转股和互联网处置平台等。而实务操作中，中小银行为达到降低表内不良率的短期目标，存在通过批量转让和收益权转让等非洁净转让的方式实现不良资产出表，从而降低账面不良资产余额，而实际上仍需承担着不良资产最终的信用风险以及后续化解压力。

抵债资产管理困境

在不良处置环节，以物抵债也成为中小银行的一种常见的不良贷款回收方式，而在抵债资产的管理方面，中小银行往往面临2大困境：

处置困境：

- 抵债资产大多质量较差，往往存在租赁关系权属不清、法律纠纷等问题，转让难度较大；
- 抵债资产普遍处置时间较长，管理及人工成本耗费较大；
- 对于自取得日起超过2年的抵债资产，需按照1250%计算风险加权资产，对资本充足率影响较大。

估值困境：

- 抵债资产变现价值与入账评估价值相比，可能已经出现大幅下跌，考虑高额过户和处置费用的影响，如何评估抵债资产的减值准备存在较大困难。

村镇银行风险传递

截至报告日，全国已组建村镇银行超过1,600家，中西部占比超过65%，受地域经济发展限制、经营状态不理想、风险管理不足等原因，部分村镇银行不良贷款高企，甚至陷入亏损，成为发起行潜在的风险隐患。《中国金融稳定报告(2019)》中对于村镇银行的评级结果显示，88.9%的村镇银行分布于4-7级（注）。中小银行作为主发起行，对发起设立的村镇银行风险处置具有牵头责任，在处置方案中可能需对村镇银行提供流动性支持，潜在兜底风险较高。

注：2018年，中国人民银行按季度开展央行金融机构评级工作，评级等级划分为11级，分别为1~10级和D级，级别越高表示机构的风险越大，已倒闭、被接管或撤销的机构为D级，其中评级结果为8~10级和D级的金融机构被列为高风险机构。

资管业务转型挑战

2018年4月央行、银保监会、证监会、外汇局联合发布《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（简称“资管新规”），对金融机构资管业务进行规范。中小银行受限于产品研发能力和管理水平，在存量资产消化、投资者教育、产品转型、投研能力升级等领域面临转型之痛。目前中小银行主要面临的资管业务转型三大挑战为净值化转型、滚动发行和期限匹配、以及打破刚性兑付。

2020年7月31日，央行发布《优化资管新规过渡期安排引导资管业务平稳转型》，资管新规过渡期推迟至2021年12月31日，这对中小银行来说获得一定喘息机会，但仍需把握时机，加速转型步伐。

中小银行普遍存在的内控薄弱环节

近年来中小银行风险事件呈现高发多发态势，且具有复杂性、长期性的特点；发生风险事件的内在诱因主要归结于公司治理机制和内部控制体系不完善，内控薄弱环节突显；根据德勤分析总结，中小银行内控薄弱环节主要体现在如下几个方面：

1. 公司治理

- 股东支持力度有限，股权管理机制不完善
- 董事会及董事会下设专门委员会制度不健全、未充分履职
- 高管准入、履职流程和薪酬延期支付制度有待完善
- 员工行为管理和案件防控等制度有待完善
- 公司全面制度体系建设有待持续性提升

2. 财务管理

- 财务复核工作流于形式，财务监督意识不足
- 会计核算不准确
- 会计制度无法及时相应满足新准则及监管的要求

3. 资产管理

- 信贷资产资金用途和“三查”制度执行情况有待提升
- 投资资产的资质管理、运作管理及投后管理不完善
- 抵债资产接收、实物管理和处置进度管理有待改进
- 不良资产转让出表、风险分类及清收处置管理薄弱

4. 数据治理

- 数据治理机制待健全，数据治理主体不明确
- 数据信息的准确性和完整性有待提升
- 数据本身、防护及储存的安全性薄弱
- 数据使用及分析价值未被充分利用

5. 全面风险管理

- 信用风险管理存在缺陷
- 流动性风险管理存在缺陷
- 利率和汇率风险存在缺陷
- 操作风险存在缺陷
- 全面风险管理体系建设不全面

中小银行风险化解5大举措

基于上述的主要风险点及内控薄弱环节，中小银行存在较大经营压力。从长远来看，要通过持续深化中小银行改革来推动风险化解，推动治理结构与业务发展形成良性循环，建议具体从以下5个方面展开：

风险排查与处置

风险排查与处置主要分为三个部分，首先通过全面清产核查，梳理评估中小银行的信贷资产、非标资产、抵债资产和表外业务等各项主营业务的资产质量及风险底数；其次梳理清产核查过程中发现的内控缺陷，并限期整改以及持续跟踪，最后根据清产核资结果制定个性化的不良资产处置方案，盘活资产，化解风险。

深化改革，补充资本

2020年5月27日，国务院金融稳定发展委员会办公室发布11条金融改革措施，其中包括出台《中小银行深化改革和补充资本工作方案》，基于文件精神，中小银行应根据全面清产核资的结果测算资本缺口，结合实际情况，深化改革，完善公司治理，探索合理补充资本金的新途径。

通过地方政府专项债合理支持中小银行补充资本金

国务院总理李克强7月1日主持召开国务院常务会议，决定着眼增强金融服务中小微企业能力，允许地方政府专项债合理支持中小银行补充资本金。会议决定，在今年新增地方政府专项债限额中安排一定额度，允许地方政府依法依规通过认购可转换债券等方式，探索合理补充中小银行资本金的新途径：

01. 优先支持具备可持续市场化经营能力的中小银行补充资本金，增强其服务中小微企业、支持保就业能力；
02. 以支持补充资本金促改革、换机制，将中小银行完善治理、健全内控机制等作为支持补充资本金的重要条件；
03. 压实地方政府属地责任、银行及股东主体责任、金融管理部门监管责任，在全面清产核资、排查风险并依法依规严肃问责的前提下，一行一策稳妥推进补充资本金，地方也要充分挖掘其他资源潜力给予支持；
04. 加强监管和全过程审计监督。对专项债合理补充资本金建立市场化的到期及时退出机制，严防道德风险。

建立及优化全面风险管理体系

全面风险管理体系是在银行战略规划及相关监管要求的指导下，通过建设完善的风险管控机制、开发风险量化工具和方法、应用多渠道多形式的数据分析，上线配套系统支持，以促进业务的健康发展，在风险可控的同时提升客户服务效率，将有限的资源投入轻消耗、高收益的业务及产品，达到银行真实收益的不断累积，以实现长期稳定的发展。

有序推进新会计准则转换，落实资管新规平稳过渡

针对新金融工具准则、新收入准则、新租赁准则等，中小银行亟需进行制度修订、业务转型、会计核算转变和系统改造等工作。这是一项涉及总分联动，财务和信息科技主导的多部门联动的系统化工程。中小银行应结合自身的实际情况，规划新准则落地时间线，关注同业实践及前沿研究，确保新准则转换工作的有序推进。

为确保资管新规平稳过渡，中小银行应当设计分阶段的应对规划，针对存续期产品及未来拟发行产品，设计不同的工作侧重点，逐步推进整改工作，建立与新规要求相匹配的制度流程及管控手段。

提升数据治理能力

对标2018年银保监会发布的《银行业金融机构数据治理指引》的要求和行业最佳实践，识别中小银行在数据治理工作中的薄弱环节，从数据治理架构，数据战略、数据管理、数据质量控制、数据安全和数据价值实现等角度深入评估数据资产管理现状，深化中小银行改革，抓住行业数字化转型机遇，重视金融科技在业务全流程中的应用。

作者

沈小红
德勤中国审计与鉴证|金融服务业合伙人
电话：+86 21 2312 7166
电子邮件：charshen@deloitte.com.cn

张华
德勤中国审计与鉴证|金融服务业合伙人
电话：+86 21 6141 1859
电子邮件：sczhang@deloitte.com.cn

刘书旸
德勤中国审计与鉴证|金融服务业经理
电话：+86 21 6141 2307
电子邮件：denliu@deloitte.com.cn

崔嘉冰
德勤中国审计与鉴证|金融服务业经理
电话：+86 21 2316 6191
电子邮件：dacui@deloitte.com.cn

2. 数智护航，穿越周期

——以全面数据化转型塑造银行韧性竞争力

准备迎接更大的不确定性

对于中国银行业而言，2020年的中报注定意义非凡。这是在持续了十余年的稳定增长后，多家银行第一次，在利润同比增长这一核心指标前加上负号。

我们不能说利润的负增长代表了银行业黄金时代的终结：除经营环境的恶化外，负增长的出现一方面是银行主动提高拨备、积极认定处置不良的结果；另一方面，也受到让利实体这一监管导向的影响。如果将这些因素排除在外，重新估算各家银行的经营指标，其表现尚可接受。

但现实情况也远称不上乐观，银行置身于实体经济之后，外部环境首先冲击实体经济，对银行业的影响有一定的滞后性。从分析结果来看，实体经济在2020年上半年触底，而这意味着，银行所面临的冲击才刚刚开始。在未来半年到一年内，银行业所处的环境将具备更大的不确定性。

当前，并非银行业的破晓时分。

韧性，未来成功银行的核心品质

波动与不确定性正成为银行需要面对的新常态，而如何在困境中保证生存乃至发展？这是每家追求长期成功的银行必须回答的问题。

通过深度分析多个国家跨越数个周期且长期保持卓越的银行，我们发现这些银行都有着共同的特点—超乎寻常的“韧性”。所谓韧性，是指对恶劣外部环境具备较强抵抗力，能够在危机中有针对性地进行灵活适应与调整的能力。

从国内银行业长远发展的角度而言，本次下行也有其价值。以本次下行为鉴，国内银行不但要思考如何挺过难关，更要关注未来发展，将提升韧性作为自身的首要任务，以应对未来的诸多不确定性，做到谋长篇、布大局。

全面数据化转型，构建韧性的最优解

卓越银行能够跨越周期的原因多种多样，韧性的表现也各有不同，有些以领导力破局、有的银行以灵活变革见长、有的银行善以高水平的成本控制度过难关……

通过研究卓越银行的共性，德勤识别到韧性的构建主要依托于四大核心能力：一是敏锐感知力，能够帮助银行预先把握外部风险的出现，为采取行动留出时间窗口；二是精准决策力，能够在有限的时间内把握企业状况与资源，做出正确判断，果断采取措施；三是敏捷变化力，支持银行根据策略，灵活重构自身能力，将全行上下调整为适宜的形态；四是经营忍耐力，通过不断的降本增效，为转型留出空间，当危机无可避免，显著优于同业的成本效率将为银行调整策略预留充足的缓冲。以上四项核心能力，是银行提升韧性的必由之路。

修炼韧性非一日之功，但当前环境下，提升韧性已是时不我待。目前来看，全面数据化转型是快速构建韧性成本最可控、成果最稳定、回报最可观的路径。

数据先行，塑造敏锐感知力

危机的发生早有预兆，而韧性银行对于变化的敏感性与分析能力往往更胜一筹。这些企业善于广泛地收集市场信号，并从来源繁复、错综复杂的数据中精准地识别到潜在的挑战与变化，形成对于未来趋势的主动判断，并提前思考如何将自身调整为“防冲击姿势”。

全面数据化可以有效帮助银行提升预警和应变能力。对外，智能化的经营分析体系可以基于外部数据对市场信号进行监测，针对核心指标的异常波动进行快速甚至实时的预警与分析，提升企业对于环境变化的敏锐度。向内，数字化终端与系统的应用使得管理触角深入经营末梢，保证客户、员工、成本的细微变化都可以被企业精准识别，并快速汇总、向上传达。在内外兼修的数字化能力支持下，往往可以赢得应对危机的“黄金时间窗口”。

智能驱动，提升精准决策力

识别到危机来临后，银行还需要在有限的反应时间窗口内做出有效的应对决策。韧性企业往往具备较强的决断力。这依赖于其可以在短时间内快速获取决策所需的各类有效数据、基于对自身资源的盘点，抓住核心决策依据，最终做出关键的科学决策。

然而部分银行，或是因数据质量与时效性的问题无法快速掌握关键决策依据，或是由于分析工具的缺失导致对于处理繁杂信息分析处理不足。在这双重阻碍下，往往在危机之下“手足失措”，无法做出快速有效的决策。

银行应通过全面数据化转型，着重打造应变决策支持体系。一方面，通过夯实数据基础、配备分析工具，快速盘清数据资产“家底”；另一方面，通过深化数据科学应用、引入数据智能，为决策者提供高质量的决策辅助。

灵活架构，打造敏捷变化力

在快速明确危机应对策略后，韧性银行在执行力上往往也更胜一筹。一方面，危机时代需要银行能快速调整经营方向，有的时候甚至需要“在高速上修车”。这就对资源重组和业务重构能力提出了更高要求；另一方面，危机下的容错空间也更小，这就需要银行对执行过程和效果有更强的掌控。

全面数据化转型过程中，越来越多的银行开始尝试采用中台+微服务架构，通过业务和数据的“中台化”，将自身各项核心能力进行解耦，打造成相对独立的、普适于各类业务形态的能力单元。各个业务单元可以进行灵活重组，快速调整成新的业务模式，从而适应危机时代起伏跌宕的市场环境。

除了敏捷的技术架构外，可以通过覆盖经营管理、客户交互各个环节的数字化工具、系统的建设，形成经营管理大脑。强大的管理大脑可以将精细化的管理输出到每一个小前端，实现管理链条的充分压缩，保证决策可以快速高效地向下传递并执行，避免过往层层向下传导模式所产生的执行偏差，达到“如臂使指”的效果。

降本增效，强化冲击忍耐力

韧性银行在经营能效与成本管理上对自身格外严苛，并将降本增效为作生存发展的核心任务。在经济下行时期，一般银行由于经营质量的不足，缺乏足够的“战略纵深”，在压力下不得不被动地调整人员、出清资产负债，使自身疲于求生。而韧性银行由于具备较高的经营质量、较优的人员与成本结构，形成了应对危机的缓冲带，从而能够更加从容应对危机。

全面数据化转型可以有效挖掘降本增效的潜力。一方面，通过数字化替代，可以有效减少低效流程、减少人力投入，进一步优化成本；另一方面，数字化手段可以将人员从低价值密度的事务性工作中解放出来，同时通过智能工具对员工的日常工作进行赋能，有效提升员工的价值产出。

启动全面数据化转型，尽快

在本轮下行周期中，银行能够调动的资源被进一步压缩，能否将钱真正花到“刀刃”上，成为每家银行必须答对的选择题。通过推动全面数据化转型构建四大能力，是银行构建韧性的最优路径。

全面数据化转型是一项系统化的工程。德勤建议银行不妨从以下三大核心能力入手，优先在这些领域推动转型变革：

01. 做到“数据现代化”，要求银行建立职责明确、有法必依的数据治理体系；建立实时、敏捷、自助的数据应用平台；打造全面丰富的企业级数据资产体系。
02. 做到“数据智能化”，要求银行站在数据应用视角，依托数据科学和人工智能技术，厘清并实现智能化应用场景，全面提升经营管理的精细化、智能化程度。
03. 做到“业务数据化”，要求银行结合自身数字化建设项目，配套开展业务模式、组织机制、人才与企业文化的改造。

对于管理者而言，上述的种种知易行难。理解全面数据化与提升韧性的关系并非难事，但鲜有领导者能够快速推动全行上下形成一致并义无反顾地踏上通往韧性的数字化之路。推动全面数据化转型的领导者需要充分思考一个问题——我们能慢慢挺过去，是否有必要立即投入转型？

请参考以下回答，“我们更快启动一步，都会使我们在这次下行中超过诸多的竞争者；我们更快启动一步，都会使我们更快缓解当前的经营压力；我们更快启动一步，都会提升我们抗住下次危机的几率。”

请尽快启动，加速向前。

作者

张庆杰
德勤中国管理咨询|分析与认知业务线|主管合伙人
电话：+86 10 8520 7830
电子邮件：qjzhang@deloitte.com.cn

尤忠彬
德勤中国管理咨询|数据科学卓越中心|主管合伙人
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

3. 寻找不确定环境下的新机遇，以终为始、韧性发展

——商业银行“十四五”规划重点宏观课题

未来五年，是“开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个五年”，是衔接“两个一百年”奋斗目标、迈向高质量发展的重要阶段，是大中型企业着力实现“聚焦实业主业、提高自主创新、调整产业结构、加强开放合作”改革目标的关键时点，是金融企业由“高速度发展”进入“高质量发展”的关键路口。商业银行应深刻把握时代变化，洞察时代变革方向，在不确定性显著增强的大环境下，寻找新机遇、积累新优势、克服新挑战、探索新路径。

德勤认为，在逆周期的经营环境下，外部环境中不确定性因素更加活跃，商业银行在十四五规划中需重点研究以下八大宏观课题：

课题一：充分考虑全球政治、经济环境的不确定性，探索“十四五”发展新思路

外部环境面临百年未有之大变局。世界主要经济体博弈加剧，零和思维下的逆全球化，导致政治格局面临极大不确定性。受全球疫情冲击，世界经济严重衰退，产业链供应链循环受阻，国际贸易投资萎缩，大宗商品市场动荡，就业压力显著加大，经济发展也存在巨大不确定性。

同时，外部环境不断推动中国加速变革，中国正处于高质量发展的关键转型期，创新驱动的发展黄金期，突破海外技术壁垒的挑战期，但能否实现既定目标，成功突破发展瓶颈，仍然存在较大变数。

未来五年，机遇与挑战并存，宏观经济既有整体性挑战，又有结构性机遇。在全球经济增长放缓，不稳定和不确定因素明显增加背景下，商业银行如何保持发展韧性，有效识别优质资产、合理把控业务风险、控制与化解不良贷款、缓解资产减值压力成为发展要义。在制定“十四五规划”过程中，可以重新审视已经制定或执行的全球化布局战略是否能够适应新的变化，合理规划国际业务发展方向与策略，未雨绸缪做好风险防范。

课题二：深入分析区域发展方向与地区经济形势，谋划“十四五”发展新动能

未来五年，雄安新区、京津冀、长三角、粤港澳大湾区等重点区域经济将向着“一体化、高质量、高技术”的方向迈进，国家将继续推动西部大开发、东北全面振兴、长江与黄河流域高质量发展等重大战略，不同区域面临不同的发展机遇。同时，各地区发展不均衡的现象仍将存在，一些经济基础较好的地区，将积极提升发展动能，推动更高质量发展，一些经济发展相对落后的地区可能面临更为严峻的发展困境。尤其对中小商业银行而言，其发展潜力与地区发展水平深度绑定，一旦地方经济景气度下降，中小商业银行面临的系统性风险将进一步加剧。

德勤认为，商业银行是助力、催化区域经济发展战略和城市群的重要驱动力，商业银行应重点考虑如何在“十四五”期间充分结合区域发展方向，更加高质量融入地区经济发展中来。建议紧紧围绕区域经济发展目标制定商业银行的发展战略，将经营发展目标与地方经济发展方向一致起来，积极运用金融手段与金融工具支持地方经济发展，细化国家地方经济发展战略对商业银行业务结构的具体需求，以需求为导向改进业务流程、产品供给结构。可以通过实施创新驱动发展战略，促进创新链与产业链深度融合，促进绿色金融、政务金融、供应链金融创新发展。可以重点围绕地区“十四五发展规划”，探索在新基建、国有企业改革、智慧城市、政府债务化解等方面开展合作，或积极探索综合化经营新模式，努力提升智能化风控水平等，有效规避地区经济下行风险。

课题三：充分结合数字经济发展前景，明确“十四五”发展新方向

数字经济已经成为未来国民经济增长的新引擎，呈现数字产业化稳步发展、产业数字化深入推进、数字化治理能力提升、数据价值化加速推进四个特点，当前，我国数字经济的新模式、新业态正不断推动客户服务实现全面变革，在移动支付与消费信贷数字化水平等领域已领先全球。

未来五年将是数字经济蓬勃发展的五年，一方面商业银行本身就是数字化程度非常高的行业与企业，不仅自身积聚了大量的数据资源，也是数据资源的主要使用者。有能力的商业银行可以力争成为做数字经济发展的引领者，成为数字经济发展的标杆。另一方面，商业银行可以积极探索如何融入数字经济发展浪潮，创新产品与风控模式，积极支持国有企业及大中型企业的数字化进程，积极支持金融科技产业化，积极探索实行无抵押的科技信用贷款以及高科技人才创业贷，积极借助数字经济推动普惠金融发展，更好服务于中小微企业。最后，商业银行应开启数字经济下的内部管理模式，通过成本分摊和数据精准有效分析，将有效的内部资源如资本、财力、人力等运用在投入产出比较高的领域，为银行建立内涵式发展的基础，实现银行价值创造。

课题四：积极融入“双循环”发展格局，夯实“十四五”发展新基础

原有经济发展模式主要依赖于“走出去”与“引进来”两套循环体系，但现阶段，一方面海外对我国出口产品的限制与本国产能过剩的双重困境下，我国出口中的一些品类逐渐面临“出不去”的问题；另一方面技术封锁与疫情阻隔使高新技术领域进口受限，跨境交易受限阻碍居民跨境消费，又让我国面临“进不来”的难题。面对这一局面，国家提出“逐步形成以国内大循环为主体，国内国际双循环相互促进的新发展格局”。

十四五期间，以内循环为主的经济双循环战略必将对商业银行的发展模式、战略等产生基础性、全面性的影响。新的发展格局下消费需求将更加强劲，新一轮基建投资将进一步加大，新兴产业、行业将进一步增多，技术创新运用力度将更加强劲，供应链经济将成经济硬核，市场环境可控性将显著增强。商业银行能够借助“双循环”新格局不断夯实业务基础，如做大产业金融助力实体经济的发展；优化消费金融结构、创新消费金融产品、大力发展线上消费金融；做优特色性金融、做细垂直细分领域，发展绿色金融、养老金融、文化金融；做长供应链金融，积极创新供应链金融产品，打造内循环产业金融的生态圈发展模式，夯实经济循环的基础。同时，也要关注经济双循环将带来的商业银行发展分化问题，难以适应新变化的商业银行，将在资产质量管理、收入增长、客户结构、金融产品创新、整体涉外金融等方面面对更大的挑战。

课题五：充分理解客户行为的变化，形成“十四五”发展新策略

消费中产、养老一族、城镇新兴一族、千禧一代的崛起，在激发新的业务增长点的同时也对商业银行提升客户体验提出了更高要求。客户行为分化以及忠诚度下降使客户脱媒不断提速，客户体验成为致胜关键。消费者更渴望基于兴趣的互动与融合，客户习惯呈现移动化、场景化、个性化趋势。

未来五年，客户的金融服务需求呈现碎片化特点，并从单纯的金融服务向生活领域延展，传统渠道运营体系将受到更大冲击，如何将金融服务向客户的核心生活领域延展，成为商业银行应对的重点。银行将建立与客户更为广泛的链接，满足客户更为个性化的需求。银行可以围绕客户生活消费场景开发流量入口，以产品和服务推动流量转化，以结构化方式全面梳理和识别客户旅程，关注体验，精准聚焦客户需求，解决需求痛点。同时，商业银行在自身的人才策略上需要进一步考虑千禧一代对于职业规划、职业发展要求的诉求和关注重点，提供有创新空间、有吸引力、能够激发员工兴趣的完善职业发展路径。

课题六：积极应对疫情长期化影响，适应“十四五”发展新常态

疫情推动非接触金融场景与非金融场景进一步融合。“宅生活”推动场景与金融深度融合，“金融将无处不在，只是不在银行”。新冠疫情促成了金融服务“非接触”模式的试水与应用，公司业务、零售业务、中后台管理等均将受益于数字化转型，催生“非接触”服务模式转型变革。

德勤建议，在十四五期间，商业银行可以着力推动开放战略，抢占场景入口，有效盘活和深耕存量客户，提升和释放网点与客户经理的产能。如公司业务方面，可以推动业务线上化的流程优化、业务响应速度提升，提升客户洞察能力，提供差异化增值服务，建立数据共享能力助力银行构建企业生态圈，通过智慧信贷提升银行风险控制能力。零售业务方面，借助数据化分析升级银行获客、活客能力，全面推进线上线下渠道融合和一站式体验，通过远程银行、视频银行、服务可视化建设等提升客户“非接触式”服务能力。中后台管理方面，打造智能化的客户交互体验，灵活、弹性、敏捷的IT组织与管理，积累数字化中后台优势，打造智慧大运营体系。

课题七：深入洞察数字化发展浪潮，打造“十四五”发展新能力

数据日益成为核心资产，数字化已经全方面融入企业运营，实现数字化变革成为必选项。从支撑层面看，云架构、共享型服务、智能化制造等领域已形成较为成熟的解决方案，从营销管理体系看，进化型组织、数字化营销、泛在化金融、社会化商业已经成为新的热点。

未来五年，数字化转型可能为商业银行降低经营成本、提高营业利润创造新的条件，有利于将金融资源高效地配置在重点领域和薄弱环节，更充分地满足客户多样化的金融需求，打造用户体验极致、场景生态丰富、线上线下协同、产品创新灵活、运营管理高效、风险控制智能的数字化新银行业态。商业银行可积极围绕数字化探索新的运营

模式。在数字化管理方面，聚焦财务、人力、运营等内部环节，实现管理运营数字化；在数字化经营方面，聚焦营销、服务、渠道等围绕客户体验的渠道，实现数字化敏捷经营，满足客户需求，增加营收和利润；在数字化金融生态方面，聚焦产品、服务、商业模式的数字化创新，对企业产品和服务进行数字化改造，融入并构建全新的社会化、数字化生态圈。

课题八：深刻理解金融科技发展趋势，融入“十四五”发展新生态

伴随着技术的创新突破，软件定义、数据驱动的金融科技体系加速形成，大数据、人工智能等新一代信息技术与金融广泛深度融合，开放式创新体系不断普及，智能化新生产方式加快到来，平台化新生态迅速崛起。同时，新兴金融业态依靠强大的资源整合能力成为银行强劲的竞争对手。金融科技公司相对于银行而言在创新、技术应用、场景入口方面具有天然优势，领先金融科技公司已经在支付服务、综合金融、科技服务领域全面赶超传统银行。

德勤建议，商业银行在未来五年应思考如何打造以场景为核心、以数据为驱动、以科技为依托的稳健高效运行体系。如借助渠道产品创新、客户体验升级、下一代支付、企业银行、数字信用、AI技术扩充催收产能等领域催生新的动能。借助小微业务打造“一站式综合服务生态圈”、消费信贷业务“场景化、数字化”、基于信息化与网络化的“开放银行”、供应链金融“核心企业赋能平台模式”、数字化风险管控等新模式，实现由内部管理运营向外部客户服务进行延伸，不断覆盖更大规模的长尾客群。

总之，逆周期环境将考验商业银行发展韧性，经营水平分化将更加明显。从外延式发展向内涵式发展转型是大势所趋，但不同银行受限于不同的内外部环境，经营管理差距逐渐分化，卓越银行与普通银行的分水岭将更为明显。未来五年，成功的商业银行可能呈现几方面特点：

01 战略定位清晰明了，业务发展特点突出。

02 监管变化积极应对，市场竞争有的放矢。

03 服务优质常抓不懈，客户体验有口皆碑。

04 风险管理审慎稳健，资产负债结构良好。

05 自主定价水平提升，人才储备长远规划。

面向未来五年，不同银行应有不同的选择。对于领先银行而言，最紧迫的不是取舍，而是应变，是如何维持好现有的庞大而深厚的底盘，同时在此基础上实现变革和创新，其挑战不在于资源或技术，而在于体制机制缺乏灵活性，即如何“让大象起舞”。对于尚处发展阶段的商业银行而言，有必要也有能力进行取舍，通过在客群、渠道、产品、技术等领域的选择真正打造差异化的业务模式和交付模式，还应该更加积极地参与和建立各种生态系统，通过内外合作、价值链专业分工、跨界联合等，迅速实现业务规模和专业性的提升。对于面对发展困境的银行而言，“取舍”已经迫在眉睫，应将有限资源，用于真正适合本行发展的模式上，并基于这一发展模式，进一步细化。

作者

邱勇攀
德勤中国金融服务业｜管理咨询主管合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7948
电子邮件：ypqiu@deloitte.com.cn

王晶
德勤中国管理咨询｜金融服务业高级专业领域经理
电话：+86 10 8512 5698
电子邮件：jingwangbj@deloitte.com.cn

杨鑫
德勤中国管理咨询｜金融服务业战略与运营合伙人
电话：+86 10 8512 4801
电子邮件：liliayang@deloitte.com.cn

德勤中国金融服务业主要联系人

吴卫军
德勤中国 副主席
金融服务业领导合伙人
电话：+86 10 8512 5999
电子邮件：davidwjwu@deloitte.com.cn

杨勃
德勤中国金融服务业
副领导合伙人
电话：+86 10 8512 5058
电子邮件：ericboyang@deloitte.com.cn

文启斯
德勤中国金融服务业
审计及鉴证领导合伙人
电话：+86 10 8520 7386
电子邮件：bman@deloitte.com.cn

郭新华
德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7289
电子邮件：jasonguo@deloitte.com.cn

陈子建
德勤中国金融服务业
银行业及资本市场领导合伙人（中国香港）
电话：+852 2531 1828
电子邮件：briantkchan@deloitte.com.hk

方烨
德勤中国金融服务业
风险咨询领导合伙人
电话：+86 21 6141 1569
电子邮件：yefang@deloitte.com.cn

邱勇攀
德勤中国金融服务业
管理咨询领导合伙人（中国大陆）
电话：+86 10 8520 7948
电子邮件：ypqiu@deloitte.com.cn

俞娜
德勤中国金融服务业
税务与法律领导合伙人
电话：+86 10 8520 7567
电子邮件：natyu@deloitte.com.cn

陈尚礼
德勤中国金融服务业
财务咨询领导合伙人
电话：+86 10 8512 5618
电子邮件：jichan@deloitte.com.cn

施仲辉
审计及鉴证合伙人
电话：+86 10 8520 7378
电子邮件：mshi@deloitte.com.cn

沈小红
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 2312 7166
电子邮件：charshen@deloitte.com.cn

张华
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 1859
电子邮件：sczhang@deloitte.com.cn

曾浩
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 1821
电子邮件：calzeng@deloitte.com.cn

马晓波
审计及鉴证合伙人
电话：+86 10 8520 7171
电子邮件：xiaoboma@deloitte.com.cn

胡小骏
审计及鉴证合伙人
电话：+86 21 6141 2068
电子邮件：chrihu@deloitte.com.cn

吴颖兰
风险咨询合伙人
电话：+86 10 8520 7479
电子邮件：lyndawu@deloitte.com.cn

吴洁
风险咨询合伙人
电话：+86 21 6141 2237
电子邮件：kwu@deloitte.com.cn

曹樑
风险咨询合伙人
电话：+86 21 2312 7154
电子邮件：hencao@deloitte.com.cn

曾春
风险咨询合伙人
电话：+86 28 6789 8128
电子邮件：ezeng@deloitte.com.cn

尤忠彬
管理咨询合伙人
电话：+86 21 2316 6172
电子邮件：zhyou@deloitte.com.cn

杨鑫
管理咨询合伙人
电话：+86 10 8512 4801
电子邮件：liliayang@deloitte.com.cn

办事处地址

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

南京
南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

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

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

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

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

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

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

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

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

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



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

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

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

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0534627

这是环保纸印刷品