

研究报告

2018 年第 10 期

2018.02.09

课题组组长：周月秋

副组长：殷红

课题组成员：马素红 胡婕

宋玮 金昱 邱牧远

课题执笔人：马素红、邱牧远

ma.suhong@icbccs.com.cn

muyuan.qiu@icbc.com.cn

国际大型银行经营转型最新趋势及启示

要点

- 从国际大型银行近 5 年经营指标变化情况看：营业收入普遍下降，但利润总额、以 ROA 和 ROE 为代表的盈利能力总体改善，美系银行的表现更优于欧系银行；美系银行已进入新一轮资产扩张，欧系银行的资产收缩仍未结束；美欧银行的市值普遍上升；美欧银行的资本充足情况不断改善，不良贷款率稳步下降。从收入结构看，美系银行的净利息收入占比有所上升，欧系银行的净利息收入占比进一步下降。从成本管理看，国际大型银行成本收入比普遍下降，裁员成为削减成本的最主要方式。
- 国际大型银行推进经营转型的重点方向：一是全球网络布局从规模扩张转向业绩导向，亚洲和北美成必争之地；二是重组业务线，聚焦优势业务，剥离非核心业务；三是运营板块不断拓展边界，从小运营向大运营、泛运营拓展；四是持续推进科技转型，全面进入数字化银行时代；五是持续增加合规风险管理体系建设和资源投入，并将风险管理防线前移。
- 国际大型银行近年经营转型给我们带来以下借鉴和启示：集约化、特色化、精细化管理是银行战略转型的着眼点；运营体系是银行差异化竞争的重要手段；金融科技是银行变革的最高效的催化剂；风控合规永远是银行可持续发展的基石。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

国际大型银行经营转型最新趋势及启示

一、国际大型商业银行最新经营态势分析

（一）经营情况总体向好，地区特征分化明显

通过分析样本银行的盈利和资产指标变化情况，可以发现以下特征：

1. 营业收入总额普遍下降，盈利增长地区分化明显

相较于 2012 年，2016 年八家样本银行中有六家营业收入有所降低（图 1）。其中，欧洲主要银行营收的下降趋势较美系银行更为突出。相较 2012 年，法国农业银行、巴黎银行、巴克莱银行、德意志银行 2016 年营业收入分别萎缩了 20.57%、10.08%、29.8% 和 28.92%。

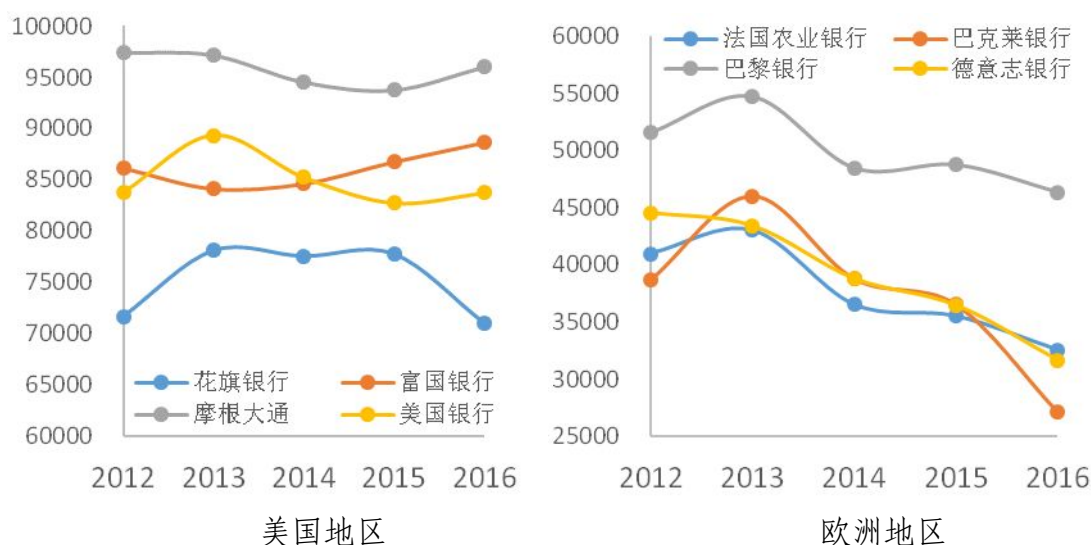


图 1 主要大型商业银行营业收入（百万美元）

从利润来看，美国大型银行的增长情况普遍较好。2016 年，花旗银行、美国银行、摩根大通和富国银行息税前利润较 2012 年时增长了 185.42%、718.82%、19.48% 和 14.71%；而在欧洲，尽管危机后各银行利润均实现了恢复性增长，但近两年来的增长趋势并不明显。以息税前利润来看，巴克莱银行 2016 年增长率负，而德意志银行由于受到巨额监管处罚的影响，2015 年、2016 年均为亏损。



(图2)。

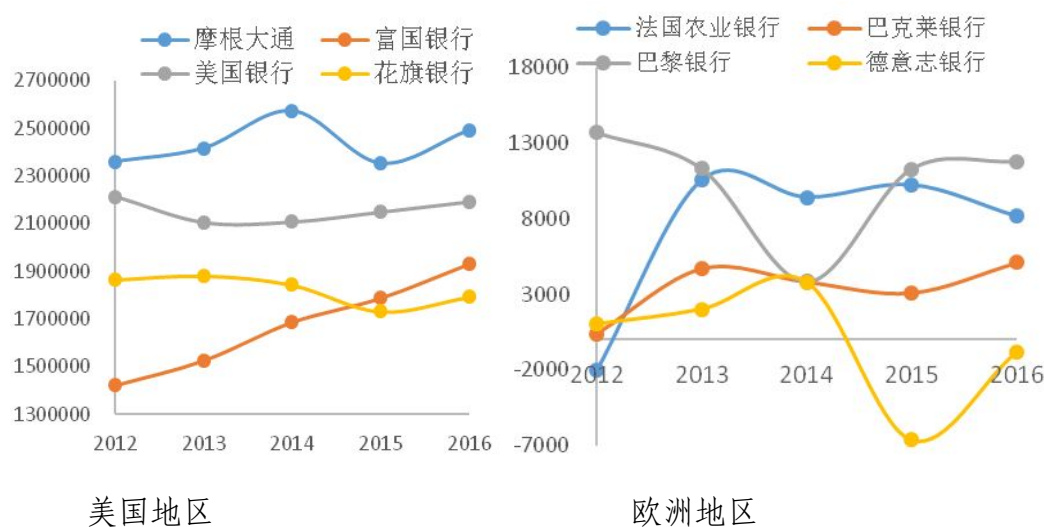


图2 主要大型商业银行息税前利润 (百万美元)

2. 盈利能力整体改善，各大银行差距缩小

以 ROA 和 ROE 作为衡量标准，可以看出，近年来欧美大银行的盈利能力普遍呈现回升趋势，美国大银行的盈利能力较欧洲同业恢复更快。2016 年，四家美国银行的 ROA 和 ROE 则分别处于 [1.19%-1.66%] 和 [7.52%-13.58%] 的区间。欧洲四家银行的 ROA 和 ROE 分别处于 [0.34%-0.54%] 和 [8.62%-14.96%]。相较于 2012 年，2016 年各家银行在上述三项指标上的差异明显减小。这可能是由于经济危机之前各家银行由于经营策略和重点的不同，盈利能力的分化较为明显。随着危机之后各家银行的经营重点重新转向传统业务，业务模式的趋同使得盈利指标呈现收敛 (图 3 和图 4)。

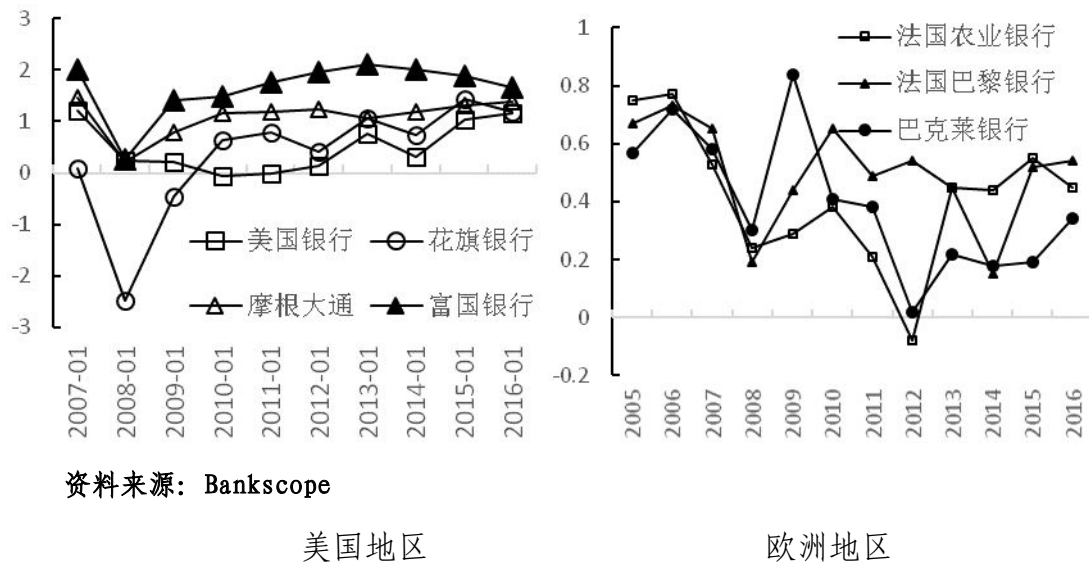


图 3 国际大型银行资产回报率（ROA）变动趋势图（%）

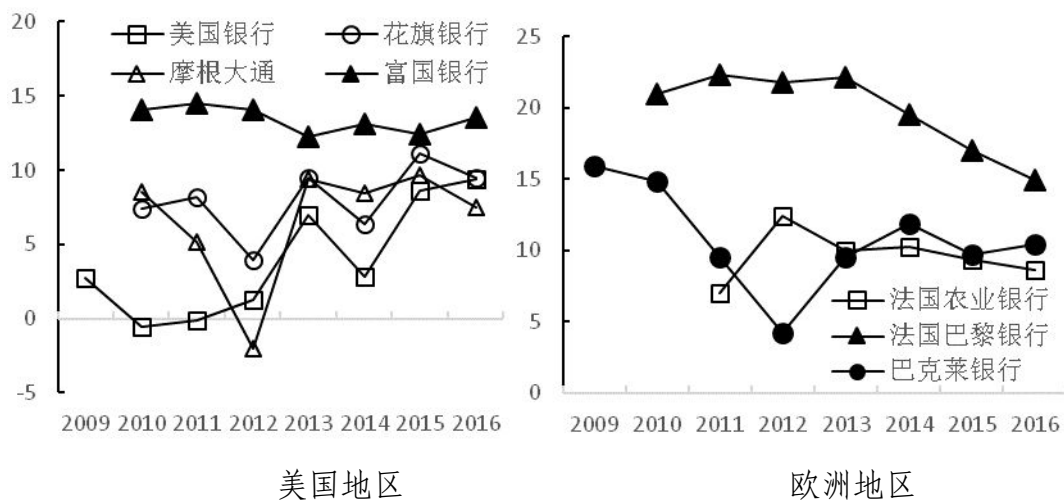


图 4 国际大型银行资本回报率（ROE）变动趋势图（%）

3. 资产规模变动出现分化，欧系收缩美系扩张

从趋势来看，欧洲和美国地区银行的资产规模呈现分化态势。目前，巴克莱银行、巴黎银行和德意志银行等欧洲银行的资产收缩仍未停止。2016年末，三家银行总资产较2012年末分别收缩了36.3%、13%和36%；而在另一方面，尽



管美系银行资产在经济危机后也有收缩，但在近两年来已经重新开始扩张。摩根大通、富国银行、花旗银行和美国银行四家在 2016 年末的资产规模较 2015 年末分别增长了 5.9%、7.97%、3.51%和 1.95%（图 5）。

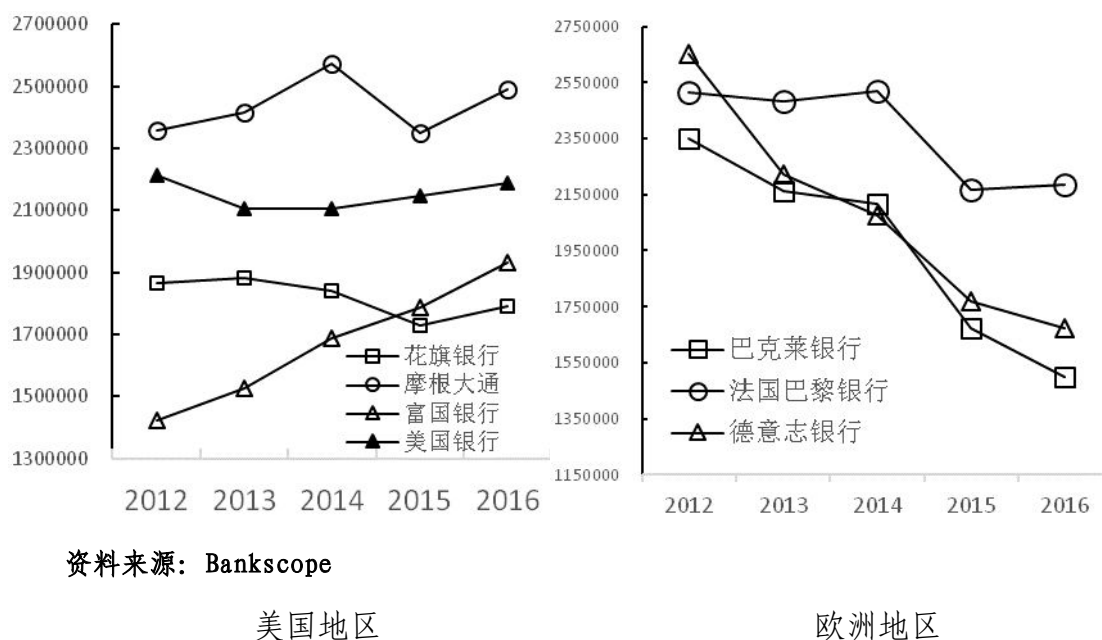


图 5 主要大型银行的资产规模 (百万美元)

4. 受益于股市向好及盈利改善，银行市值普遍提升

全球金融危机的爆发曾重创国际大型银行的股价，导致其市值大幅缩水。但近来看，受美欧股市整体向好、大型银行盈利改善等因素的带动，国际大型银行的估值相应升高。截至 2017 年底，富国银行、摩根大通、美国银行和花旗银行的总市值是 2009 年最低谷时的 2.06、2.94、5.46 和 2.56 倍，除花旗银行之外，其余三家股票总市值均超过了金融危机之前的水平；而欧洲地区各家银行的股价自 2016 年以来也出现了不同程度的回升（图 6、图 7）。

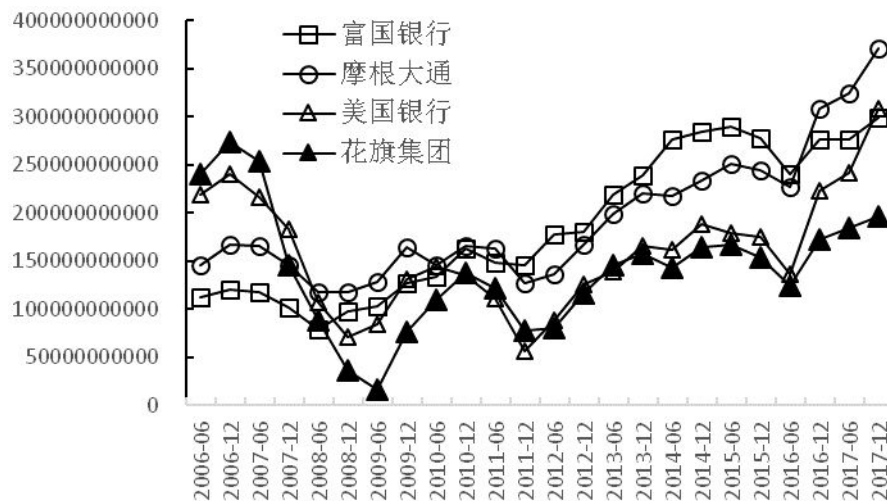


图 6 美国主要银行总市值变动 (美元)

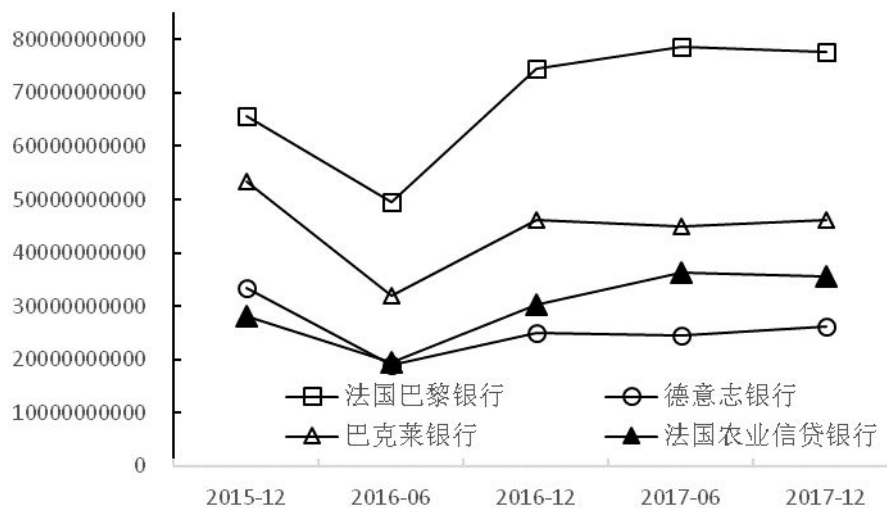


图 7 欧洲主要银行总市值变动 (欧元)

(二) 收入结构调整，驱动因素各不相同

利息收入是银行收入的重要来源。特别是在金融危机后，高风险高收益、对冲套利的交易理念被摒弃，银行的经营理念重新归于稳健。众多银行的业务重心由“以交易收入为主”的模式重新回到“存贷利差+手续费和佣金”的传统模式。

从净利息收入在总收入中的比例来看，美系大型商业银行在近两年得到显著提升；而在欧洲地区，各家银行的净利息收入呈现大幅下跌态势，在总收入



中的比例维持不变甚至下降。

利息收入及其在总收入中比重的变动，取决于宏观环境和银行经营战略两方面的因素。从宏观层面看，经济环境和各地区的政策利率是推动利息收入变动的重要原因。就美国银行业而言，美国经济稳健复苏及美联储自 2015 年底开始启动加息步伐，带动了银行业利差扩大及利息收入的增加。而欧洲本轮经济复苏力度及步伐滞后于美国，且近年一直维持量化宽松和负利率政策，导致银行业的利差收窄以及利息收入的大幅下降。从微观层面看，则与企业的经营战略密切相关。2016 年富国银行的净利息收入最高，主要源于其坚持传统的社区银行、批发银行为主，财富管理为辅的三大业务结构，客户粘性较高，2016 年该行的利息收入总额在所有银行中最高。花旗银行在经济危机过程中剥离了投行业务和财务管理部门的部分资产，使得利息收入在重组后的花旗银行中占比较高（见图 8、图 9）。

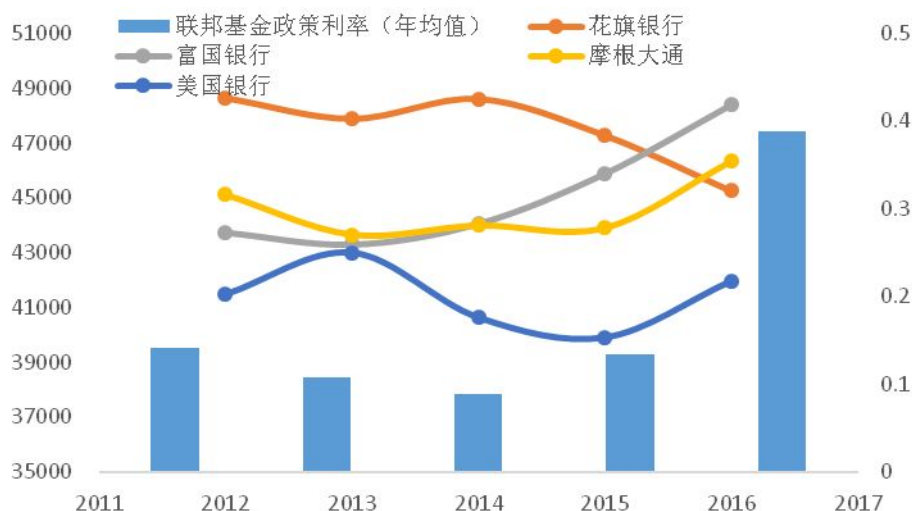
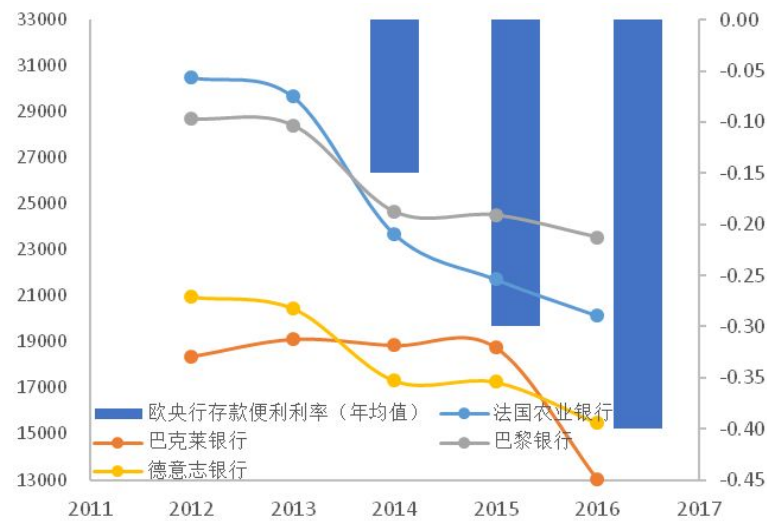


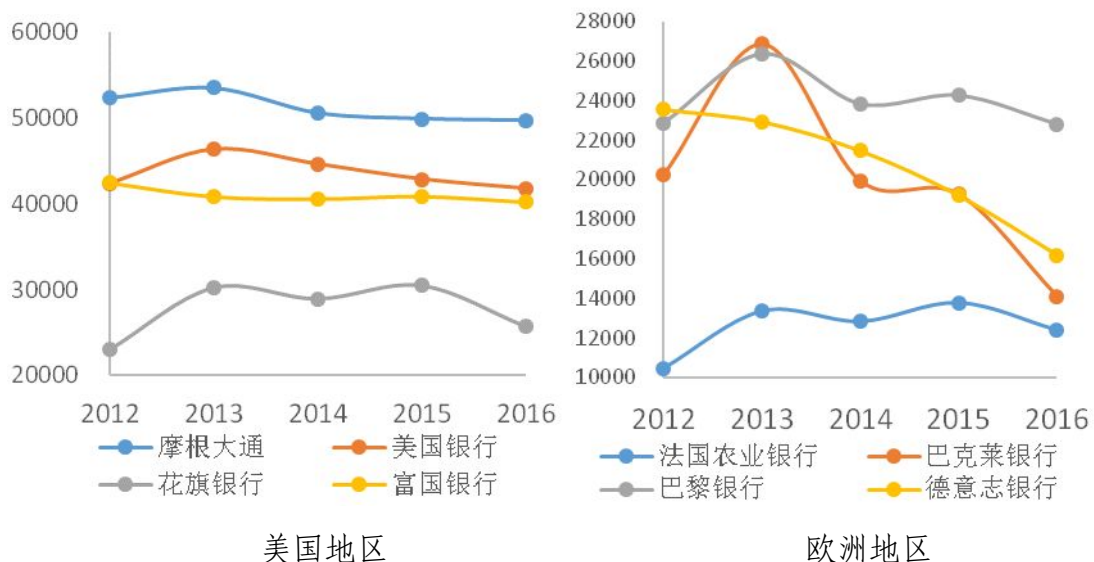
图 8 美国主要银行净利息收入（百万美元）与政策利率（%）



资料来源：Bankscope

图9 欧洲主要银行净利息收入（百万美元）与政策利率（%）

在非利息收入方面，各大商业银行则普遍呈现下降趋势。这与金融危机后各主要商业银行出售非核心业务的趋势一致。从非利息收入在总收入中的占比来看，美国各大型商业银行的比例不断下降，但由于欧洲地区各银行利息收入下降更快，其非息收入比重在近两年反而呈现上升态势。



美国地区

欧洲地区

图10 主要大型商业银行净利息收入(百万美元)

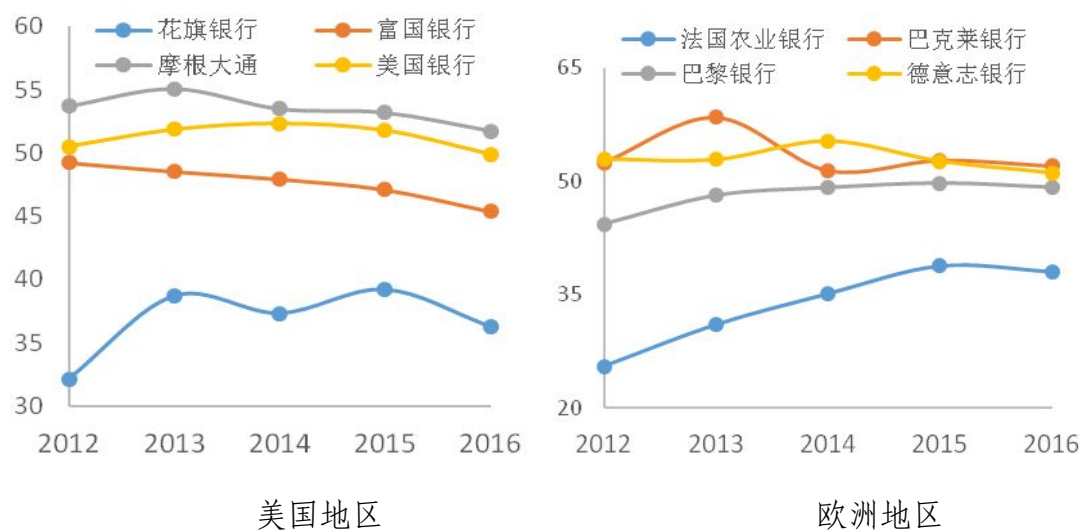


图 11 主要大型商业银行非利息收入占营业收入比重 (%)

(三) 资本充足率提高，不良贷款率下降

危机之后，为了满足更严格的资本监管标准，改善资本金质量、提升资本充足率成为国际大型商业银行资产负债管理的共同趋势。从 2012 年以来，主要国际大型商业银行的一级核心资本充足率呈现逐年上升的趋势。截至 2016 年底，8 家样本银行的一级核心资本充足率均值超过 12%，高于全球系统性重要银行的平均水平（图 12）。

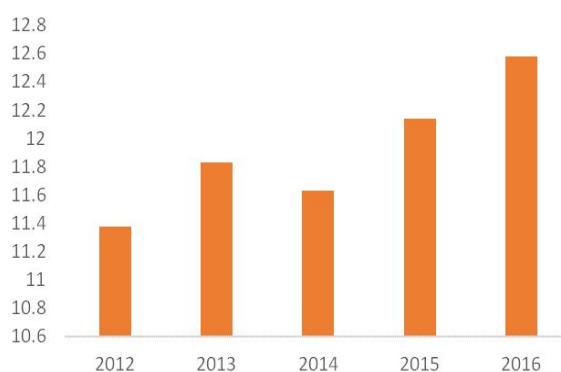
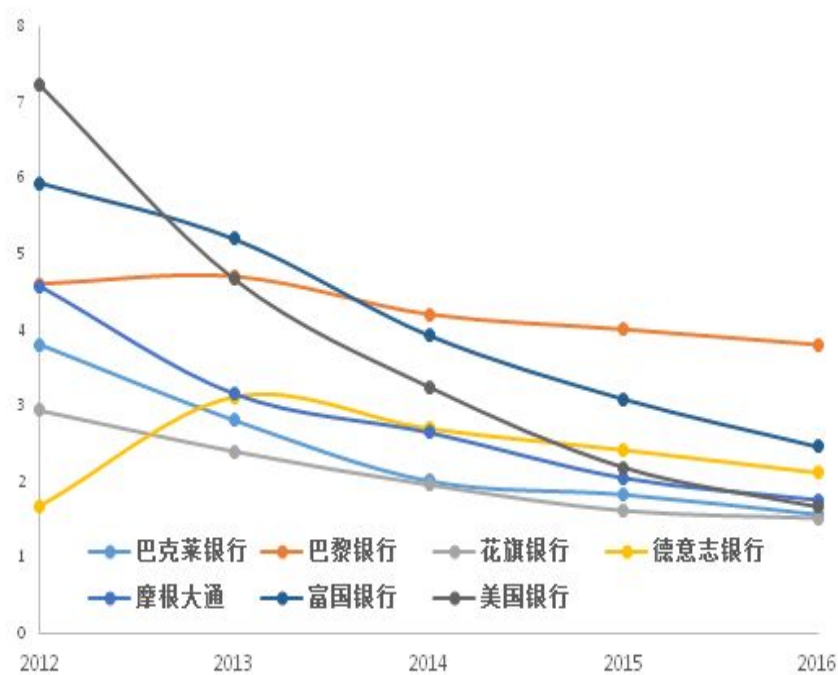


图 12 主要国际大型商业银行¹一级核心资本充足率 (%，均值)

¹样本银行分别为巴克莱银行、法国巴黎银行花旗银行、德意志银行、摩根大通、渣打银行、富国银行、美

与此同时，欧美大银行的不良贷款率进一步降低。银行作为高度顺周期的行业，其资产质量与宏观经济环境密切相关。随着危机影响的逐渐褪去以及全球经济的复苏，国际主要大型商业银行的不良贷款率整体呈现下降趋势。其中，美国银行表现抢眼，不良贷款率从2012年末的逾7%下降到2016年末的1.66%（图13）。



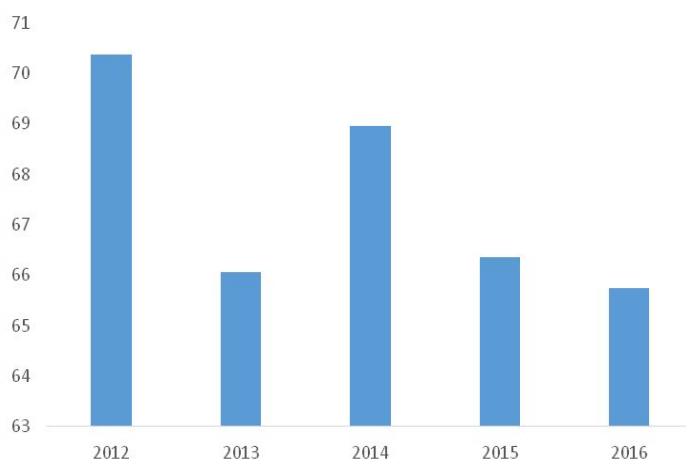
资料来源：Bankscope, St. Louis Bank

图13 各主要国际大型商业银行的不良贷款率（%）

（四）精细管理初见成效，成本收入比普遍下降

金融危机后，营业收入受宏观周期的影响呈现不可避免的下降趋势。在此背景下，加强精细化管理、压缩成本成为了大多数国际商业银行的选择。从近年实际情况来看，在营业收入普遍下降的情况下，利润总额反而能普遍提升，成本收入比的下降发挥了贡献。

国银行、三菱日联和汇丰银行。



资料来源: Bankscope, St. Louis Bank

图 14 各主要银行的成本收入比(%, 均值)

在这其中, 人员裁减应是各银行成本节约的最主要方式。从雇员数量来看, 花旗银行、美国银行、巴克莱银行的雇员总数均进行了较大数量的裁员。其中, 花旗银行的裁员力度最大, 自金融危机以来, 已经有约 13.5 万员工下岗, 相当于裁员 36%。美国银行 2016 年员工总数下降了 2%, 境内的网点数减少了 147 个, 这使得其员工费用和管理费用相较于 2015 年时下降了 4% 和 6%。但在另一方面, 诸如法国巴黎银行、渣打银行以及富国银行的雇员数量则呈现稳中略增的势头(图 15)。

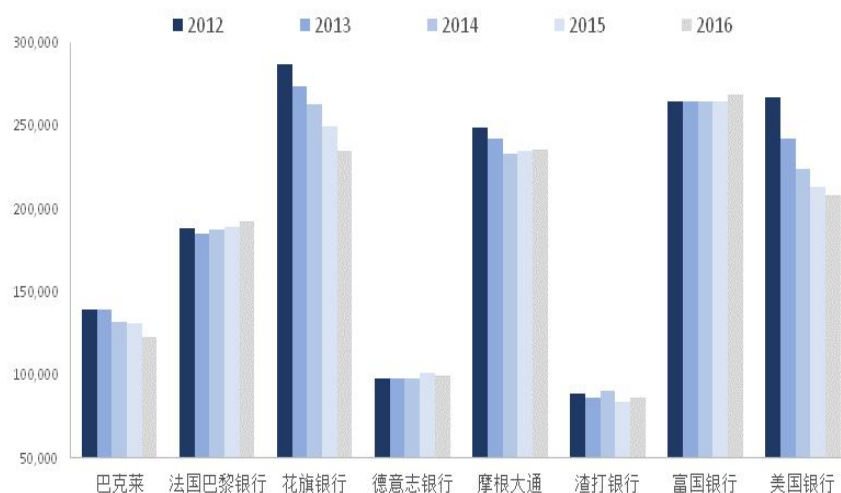
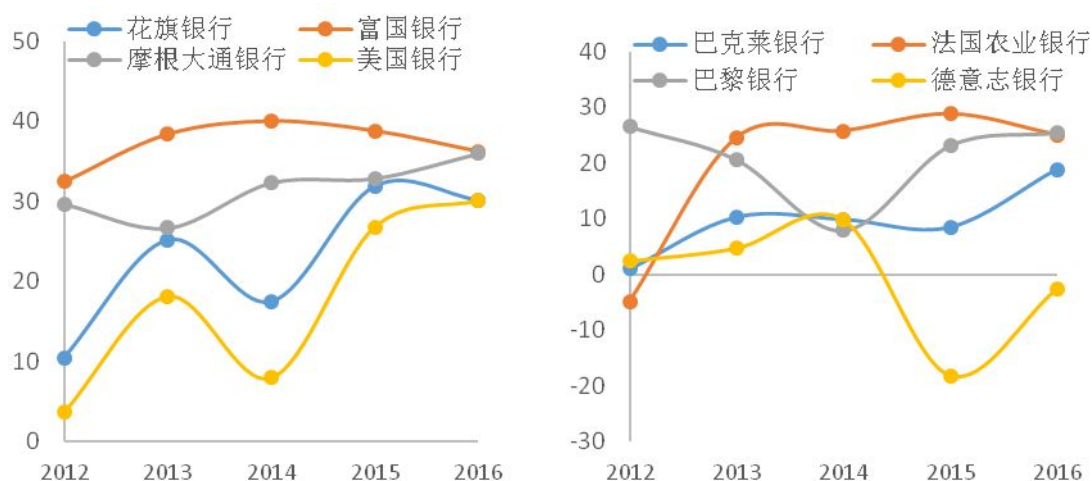


图 15 部分商业银行雇员数量

为了在缩减雇员的同时保障业务能力，各大国际银行普遍通过移动互联网技术提高服务效率和业务便捷程度。从危机后的趋势来看，发展互联网和移动终端渠道已经成为国际银行零售业务条线最明显的特征。以手机账户为例，相较于 2015 年，摩根大通增长了 16%，美国银行增长了 15%。

由于精细化管理及压缩成本的效应，近年来欧美地区各家银行的毛利润率均有提高²。花旗银行、富国银行、摩根大通和美国银行 2016 年底的利润率分别达到 30.13%、36.25%、35.98%和 30.05%，超过 2012 年时的水平；在欧洲地区，巴克莱银行、法国农业银行和巴黎银行的利润率较 2012 年时也有较大提升，超过或接近 2012 年时的水平（图 16）。



资料来源：Bankscope

美国地区

欧洲地区

图 16 主要大型商业银行银行毛利润率 (%)

随着互联网技术的发展及移动互联时代的来临，在传统电商激烈竞争之际，越来越多的个体投资者将目光转向低成本运营的微商。微商主要依托于移动端社交软件和即时通讯平台，利用交际圈实现产品营销。从狭义的范围来讲，微商主要指基于腾讯公司推出的社交软件“微信”，通过利用“朋友圈”图片和文字发布功能，进行产品的展示和宣传，买卖双方通过微信红包或者转账完成交

² 毛利润率=息税前利润/营业收入。另外需要说明的是，德意志银行由于监管处罚在 2015 年和 2016 年为亏损。



易的电商模式。移动端消费用户规模日渐增大以及微信巨大的活跃用户规模，使微商的商机逐渐显现。

根据腾讯公布的统计数据，截至2015年第一季度末，微信每月活跃用户已达到5.49亿，用户覆盖200多个国家、超过20种语言。微信直接带动的消费支出中生活消费规模已达到110亿元，其中购物占13.2%，约14.51亿元。如果说1998年是互联网元年，2013年是互联网金融元年，那么2015年可以称为微商元年。在这一年里，移动电商领域蓬勃发展，传统产业链的经营模式不断被改变，消费者的购物习惯也逐渐向移动端发生大规模转移，社交平台的媒体和导流作用日趋显著。2013年微信朋友圈里陆续出现海外代购奶粉、电子产品、箱包服装等微商雏形；之后逐步扩展到各大知名品牌化妆品、生活用品和进口食品；到2015年，微信朋友圈营销已经不仅局限于海外代购，其经营品类逐渐增多，商品来源也由海外拓展到本土，许多淘宝网商家将其销售的商品转移到微商中进行推广和销售，甚至建立双平台销售模式以拓展市场份额。根据《2015年第一季度中国微商行业报告》³的数据显示，截至2015年第一季度，我国从事微商的人数已达1007万，市场规模达960亿元，市场潜力可见一斑。

然而，在微信朋友圈商品销售持续火爆的同时，微商市场也乱象丛生，一些C2C微商以次充好、暴力刷屏，消费者与微商商家冲突的情况愈演愈烈。中国消费者协会就曾发布消费警示提醒消费者：“不要轻易相信朋友圈内超低价销售和代购，不要过分依赖朋友圈内晒单评价信息”。受限于C2C微商的交易模式，广大移动端的购物者无法掌握商品真实品质是否与描述相符、不能客观全面地了解已购买客户的真实反馈，基本的售后服务得不到保障，而微商商家则比消费者拥有更多关于自身信誉和商品质量的信息，在利益的驱使下，商家可能不会向消费者提供完整的信息，导致交易双方掌握的信息不对称，进一步产生逆向选择和道德风险问题。可见，信息不对称问题对整个C2C微商行业的发展的负面影响是十分巨大的。因此，如何在C2C微商交易过程中减少信息不对称带来的负面影响值得深入研究。

³ 该报告由微盟于2015年6月发布。

二、后危机时代国际大型银行的战略转型重点

在外部经营环境及行业经营态势发生重大变化的背景下，国际大型银行因时而变、顺势而为，从调整全球网络布局、重组业务条线、拓展运营职能、布局金融科技、加强风控合规等方面，积极主动推进战略转型，并取得显著成效。

（一）全球网络布局：从规模扩张转向业绩导向，亚洲和北美成必争之地

银行国际化发展的初衷在于，通过在不同经济体的广泛布局和资源配置，有效避免单一市场的经济周期波动，从而更好地分散经营风险、获取稳健利润。但危机之后，国际金融监管全面趋严，跨国银行由于在业务结构和管理体系方面存在的高度复杂性，使其面临着更加严格的监管合规要求。如何在全球化经营收益与高昂的合规管理成本之间取得平衡，成为跨国银行必须解决的问题。

危机之后，国际大型银行纷纷在区域发展策略上做出了重大调整，不再片面追求全球经营网络的广泛布局和规模扩张，而是以业绩为导向，对全球网络布局进行精简重组，以便集中优势资源在重点市场。

以汇丰银行为例，该行在2011年制定了“六步筛选法”，指导集团的区域布局调整。六个筛选标准包括：国际联系度和经济发展水平两个战略标准；盈利能力、成本效率和流动性三个收入标准；金融犯罪风险这一风险防范标准。据此对全球各个市场的各项业务进行逐一评估，以决定取舍。自2011年以来，汇丰全面退出部分国家和地区的业务，截至2016年末，汇丰全球经营网络覆盖的国家和地区已由危机之前的83个减少到70个。此外，汇丰还在10多个国家和地区退出了部分业务线。

同样，花旗集团也在缩减网络布局，突出重点区域。花旗集团曾经在全球50个国家为2.68亿个人客户提供服务，但其逐渐意识到为每个国家每个客户提供各种服务是不现实的。2012年以来，花旗集团的零售业务持续亏损。鉴此，该行逐步退出了位于欧洲、拉美、亚洲的不盈利的零售业务市场⁴。即便在北美

⁴ 在欧洲地区，花旗集团出售了在德国的零售银行业务，退出土耳其零售业务；在拉美地区，退出乌拉圭、巴拉圭、阿根廷、巴西、哥伦比亚、哥斯达黎加、萨尔瓦多、危地马拉、尼加拉瓜、巴拿马、秘鲁的零售业务；在亚洲地区，退出日本、关岛、巴基斯坦和罗马尼亚零售业务。



本土市场,该行也在缩减实体网点的数量,仅2015年一年就关闭了北美69家分行,数量同比减少9%,保留的网点也主要集中在纽约、芝加哥、迈阿密、华盛顿、洛杉矶和旧金山这6大主要城市辐射区域,且未来这一趋势仍将持续(表1)。

表1 花旗银行近年海外收入占比情况

	(单位: 亿美元)		
花旗银行 ⁵ (Citicorp)	收入		
年份	总收入	海外收入	收入占比
2016	660	332.5	50.36%
2015	676	350.5	51.85%
2014	691	364.6	52.76%
2013	696	383.9	55.16%

资料来源:花旗年报

值得指出的是,国际大银行在退出部分经营不佳的市场的同时,纷纷加大了对重点及潜力市场的投入。汇丰鲜明地提出,除英国本土之外,亚洲和北美是其战略重点区域。2014年,汇丰在中东北非和亚洲地区的税前利润创历史新高,中东北非和亚洲的税前利润占全行比重高达70%;以德意志银行为代表的欧洲大型银行,面临来自监管趋严、经济放缓和利率下行的三重压力,令旗下国际业务部和投行部发债团队大力进军亚太市场,2014年实现了在国际市场业务量和收入的双重增长;法国巴黎银行则通过入股方式发展亚太业务,在2013年成为南京银行的第一大股东,又于2015年追投25亿元资本。

(二) 业务线调整: 聚焦优势业务, 剥离非核心业务

从业务条线来看,金融危机带来的冲击让银行重新审视“大而全”的业务模式,审慎剥离非战略性业务,提升核心竞争优势。从业务去留决策的动因来

⁵ 花旗集团年报中未披露其非核心业务花旗控股的海外业务数据,且该部分数据也较小,故此处海外业务收入均从其核心业务花旗银行取数。同样,总收入也仅取花旗银行(占花旗集团收入的89.7%)。

看，大型银行会从战略性、经营情况和风险管控等多方面入手，作出逻辑判断。一般而言，欧美大型银行均在某几类优势业务上有卓越的全球服务能力和稳定的、有重要影响力的全球客户群体。这类业务线对银行盈利贡献度较大，在全球占据较大的市场份额，在近年来各大银行的业务重组中得到持续强化，而其他非核心板块，则被剥离或收缩。

危机后，花旗集团对“一站式金融超市”的全能业务模式进行重组，按业务的策略性强弱拆分为花旗银行（Citicorp）和花旗控股（CitiHolding），其中花旗银行整合了花旗集团的零售银行业务、本地商业银行业务、银行卡业务、全球金融市场交易业务、私人银行等核心业务，意图持续强化其核心竞争力。花旗控股则集中了花旗集团经纪和资产管理业务、本地消费贷款等非核心业务。通过出售摩根士丹利美邦的部分股权、剥离学生贷款等资产，花旗控股的资产总额从2008年底的6500亿美元降至2016年底的540亿美元，还将在此基础上再缩减90亿美元。

汇丰采用“国际联系度、经济发展水平、盈利能力、成本效率、流动性、金融犯罪风险”等六个评估维度来指导业务板块的调整。根据这一框架，汇丰银行将瑞士私人银行规模削减至最高峰时的30%，同时集中力量发展全球银行与市场部、商业银行部，使二者仅仅在2014年就实现了规模扩大140亿美元。

德意志银行于2012年推出“2015+”战略规划，成立非核心业务板块，在两年内出售了该板块72%的资产，金额达1000亿欧元，同时加强交易银行业务、资产和财富管理业务以及自有品牌零售银行业务。

渣打银行也于2015年初关闭了包括股票经纪、股票研究、企业上市业务在内的大部分全球股票业务，同时重点发展国际贸易、财富管理、固定收益、货币及大宗商品等业务。

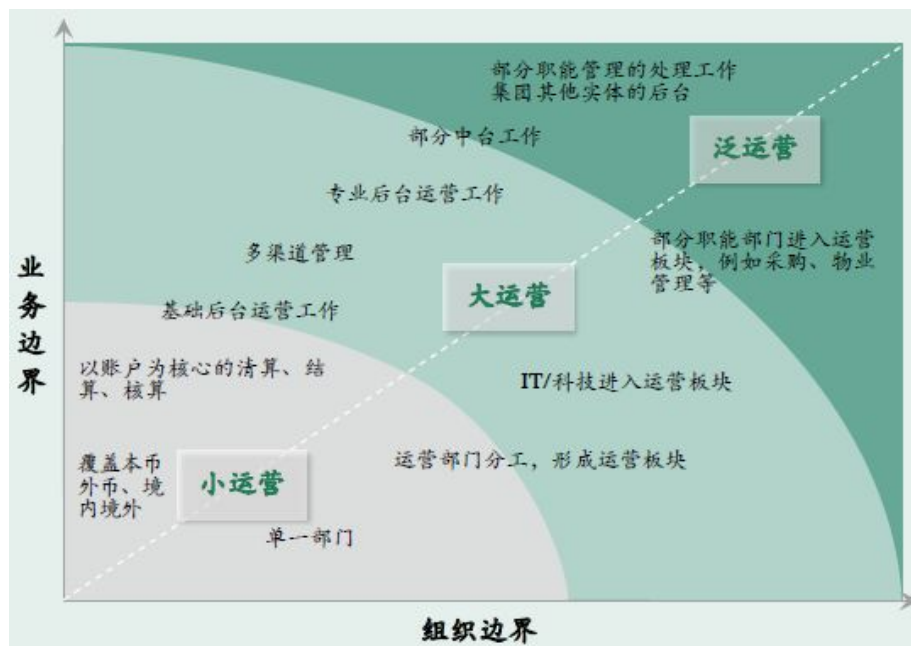
（三）运营转型：运营边界不断拓展，从小运营向大运营、泛运营拓展

目前，海外领先银行的运营板块形成了两大特点。一是在“操作”维度上，活动覆盖变广。不仅覆盖后台的绝大多数操作，同时延伸到了中前台，如客户账户体系、个贷审批审核、产品开发中的系统需求和用户测试等，甚至覆盖了



界面（如客服、APP管理等）。二是运营的管理职能变宽，进入到运营板块内的操作活动被不断优化。典型情况下有五大核心职能：流程管理（包括端到端流程设计、流程优化和流程监控等）、运营风险管理（包括定义风险监督制度、方法、指标，监督执行等）、运营操作（包括中心建设与管理、作业规划与制度、作业执行与监督等）、运营变革管理（包括变革项目发起和管理、项目追踪与评价等）和板块管理（包括板块战略与规划、行内对接与协调、管理信息汇总、分析与汇报等）。这与传统理念上运营仅管操作不同，为适应商业模式的不断演进，运营在流程管理和变革管理上的要求在不断增加。

从业务边界来看，国际大银行运营转型的过程就是在活动与管理两个维度上不断的拓展、优化，从小运营发展到大运营，甚至泛运营。小运营以“账户”的管理工作为核心，包括清算、结算、核算等。“大运营”则将多界面管理、专业后台运营工作等纳入板块，而“泛运营”更是覆盖到了采购、物业管理等中后台功能支持板块。纵览海外成熟市场领先银行的实践，“大运营”已普遍实现。汇丰银行遍布全球的二十余个运营中心肩负着全集团主要业务的全部后台处理及部分中台工作，例如个贷业务中的标准化审批。有些银行甚至进入“泛运营”阶段，运营条线为人力资源、财务等管理职能承担了非核心的处理工作。运营边界的延伸，对组织和IT都提出了新的要求。通常在运营共享化的背景下，“条线管理”开始强化，由总部从上至下调配资源，控制成本。同时大力推进自动化，搭建全球领先的电子银行平台及数据中心，IT作为基础也开始加快建设（图17）。



资料来源：波士顿咨询（BCG）

图17 国际银行业运营转型的三个阶段

从驱动因素来看，海外银行运营转型从起步开始，经历三个阶段，背后代表不同的驱动因素，目前正在迈向3.0“数字化、智慧化”阶段。

第一阶段，“集中化”驱动的运营1.0：从分散运营到数据、系统、活动集中，是海内外银行运营转型的普遍起点。

第二阶段，“精益化”驱动的运营2.0：多种精益手段进行流程优化，打造卓越运营，是海外领先银行普遍所处阶段。运营边界的拓展旨在为大型变革创造条件。

第三阶段，以客户为中心，“数字化、智能化”驱动的运营3.0：运用机器人流程自动化、人工智能等技术，实现运营直通化、数据化、智能化，是海内外领先银行的努力方向。


（四）科技转型：全球银行业进入4.0数字化时代

随着金融科技的快速发展、客户行为模式的改变，互联网跨界竞争者的崛起，传统的银行业务模式被颠覆。面对前所未有的机遇和挑战，近年来，全球各大领先银行持续推进数字化变革，纷纷通过收购、投资、战略合作等多种形



式布局，借力金融科技创新，打造以自身业务为核心，融合科技创新的一体化移动金融生态圈。在经历了电子银行、网络银行、移动银行后，全球银行业现已全面步入4.0数字化时代（见表2）。以客户体验为中心，提供全渠道、无缝式、定制化的产品和服务，是银行业数字化4.0时代的战略重点。

表2 全球银行化数字化发展历程及特征

	数字化1.0	数字化2.0	数字化3.0	数字化4.0
时期特征	电子银行 1980-1995	网络银行 1995-2007	移动银行 2007-2015	数字化银行 2016-...
技术变革	ATM	基于网络的银行	全功能智能手机应用	全渠道银行
	电话银行	账单支付	网点规模缩小	实时点对点支付
	电话呼入	在线计算器	ATM能力升级	机器人顾问
	信用卡和借记卡占主导地位	在线个人财务管理	移动存款	区块链、大数据
	PC端个人财务管理	数字信用卡发放	移动钱包	物联网
客户要求	客户体验对数字化的要求			
	低  高			
	数字化时代，客户要求以客户体验为中心的全渠道、无缝式、定制化服务			
	非传统金融企业给银行业带来颠覆式创新，不断提高客户对体验的要求			

资料来源：麦肯锡

从目前来看，国际领先银行的数字化战略呈现以下几个趋势：

第一，通过传统业务流程的数字化改造和打造全渠道银行，全面提升客户体验。为降低运营成本、提升客户体验，国际领先银行纷纷启动了核心客户流程的数字化改造。2014年开始，汇丰银行启动了5年近30个客户流程数字化改造项目，旨在推动全球业务的数字化转型。英国劳埃德银行在2012年业绩低谷期筛选了十大核心客户流程进行改造，在3年内将银行扭亏为盈，节省了1.5万名人工，实现了近20亿英镑成本节约。其次是建立“全渠道”银行。荷兰 ING 银行、西班牙桑坦德银行、花旗银行等，提出打造全渠道银行（Omnichannel Banking），即使用多种银行渠道为客户提供一致性和透明的服务体验，帮助客户在交易过程中的多个服务渠道之间实现无缝切换，银行集成不同渠道的信息，创建客户360度全景画像，发掘并推动潜在业务和交叉销售机会。

第二，基于移动互联网平台打造创新业务模式。一是直销银行。如荷兰 ING 银行的直销银行“ING Direct”以简单、差异化的产品和明确的市场定位塑造了鲜明的品牌特征。近年来的直销银行模式已更加紧密地嵌入到各个生活应用场景，通过与线上高频用户平台对接合作，大幅增加高频应用场景和客户触点。例如，土耳其 iGaranti 与各大社交应用软件合作互相引流，快速获得大量注册用户。二是平台金融。银行基于互联网平台，利用创新技术颠覆传统的公司银行及小微业务模式——为大企业客户提供融资以外的增值服务（如资产负债管理、现金管理等），将客户群拓展至上下游及交易对手，解决小微企业线上风险控制效率和有效性难题，并且可以向零售客户延伸。以花旗银行（Citi）为例，推出供应链金融交易平台，提供多样化的现金管理产品和贸易融资产品，协助潜在客户构建现金管理、资金池等“内部银行”能力，实现银企深度融合。

第三，布局金融科技，促进新技术的应用转化。其中，便捷化的实时支付业务领域，线上渠道服务功能的拓展和优化，人工智能、区块链等前沿技术的研发和应用是国际银行业金融科技发展的重点领域。据统计，国际领先银行每年平均投入税前利润的17%-20%用于数字化转型和创新。同时，国际主要银行对于



可持续技术创新能力的培育也更加重视。许多银行通过聘请外部技术专家组建委员会,建设科技创业、创新生态圈,设立金融科技风投基金等方式,构建和完善银行与外部科技力量的合作机制。麦肯锡对全球100家领先银行的调研结果显示:52%的银行与金融科技公司有合作关系,37%的银行采用风投或私募的形式布局金融科技(表3)。

表3 部分国际银行数字化战略举措

主要银行	数字化战略举措
花旗集团	<p>2011 年率先提出智能网点概念,此后持续推进全方位的数字化银行转型。</p> <p>2010年设立花旗风投(Citi Venture),密切关注并投资大数据、电商与支付、金融服务、安全与 IT 这四大金融科技领域。</p> <p>2016年,花旗集团组建了花旗金融科技团队(Citi Fin-tech),集中推广全面简化、互联互通的移动银行业务解决方案。</p>
ING 银行	2014 年开始数字和全方位渠道转型,聚焦打造“前瞻性创新银行”
汇丰集团	2015 年提出以数字化服务渠道建设,业务流程自动化、标准化为重点的数字化转型战略
德意志银行	2015 年提出涵盖四大核心业务线,包括远程金融顾问服务,业务流程自动化、信息化改造,新业务领域拓展的集团业务平台信息化建设计划
法国巴黎银行	2017年,法巴宣布数字转型计划,明确了到2020年,法巴银行将向数字创新领域投资30亿欧元,并且通过建立更多的创新科技产品和平台吸引更多的客户,提高银行竞争力,实现转型。
星展银行	<p>2014年,星展银行提出数字化银行战略,</p> <p>截至2016年末,星展在数字技术研发、基础设施构建以及</p>

	<p>核心系统改造等方面累计投入超过50亿新元。</p> <p>当前，星展银行行70%以上的新加坡本土业务实现了数字化，单一数字客户所创造的营收较传统渠道客户高出一倍有余。</p>
--	--

资料来源：根据各家银行公开资料进行整理。

（五）风控合规：合规成本持续增加，风险管理防线前移

金融危机以来，全球金融监管保持高压态势，主要体现在：一是监管标准提高，包括提高资本金和流动性管理等要求；二是对反洗钱、市场操纵的监管和处罚力度增强；三是金融监管的关注情景提升到极端压力情景下的金融稳定。在上述形势下，国际主要领先银行的风控合规管理呈现一系列的变化：

一是加强资本金和流动性管理。为了提高资本充足水平，国际大型银行一方面通过剥离、出售等方式持续降低高风险资产的比重，另一方面通过资本市场融资和盈利留存积极扩大一级资本规模。与此同时，国际大型银行还从内部机制和融资结构入手加强流动性管理。从内部机制看，逐步建立流动性管理机制，增强流动性危机预判能力。从融资结构看，提高高质量流动性资产（指银行持有的无变现障碍的优质资产，如现金、央行储备以及主权国家、央行、国际清算银行、IMF 等所发行的交易证券等）占比，进一步改善融资结构，积极扩大对稳定性融资的吸收力度。

二是加强合规风险管理体系建设和资源投入。为了满足监管当局对于金融消费者保护、反恐、反洗钱等方面的金融合规监管要求，规避声誉风险和法律风险，主要跨国银行近年来不断推进在合规风险管理的组织、人员、模式等方面改革，加大资源投入，合规成本持续走高。例如，截至2016年末，花旗集团风险合规条线的雇员总数增至2.9万名（集团员工总数为21.9万），2008年风险合规条线的雇员为1.4万名（当时的集团员工总数为32.3万人），无论是绝对人数还是占集团员工总数的比例，均大幅提升。汇丰在大幅增加全球合规部门员工人数的同时，还将合规风险拆分为监管合规风险和金融犯罪风险两大类进行专门管理。2016年，汇丰在运营成本和改革成本双双下降的情况下，合规管理



成本高达30亿美元，较2015年增长14%。高昂的合规成本，不仅使得国际大型银行压缩经营成本的目标难以实现，甚至影响到银行的资源配置。

三是优化风险管理组织架构，推动风险管理防线前移。金融危机以来，国际主要银行普遍以提高风险管理透明度为目标，推动集团风险管理架构调整。一方面，增强集团总部对风险管理的控制力，制定统领性的风险管理制度和政策，并通过独立的风险管理条线确保这些制度和政策在集团内部的全面贯彻实施。另一方面，加强风险管理三道防线模式的（前台业务部门、中后台管理支持部门和内部审计）有效性，明确各道防线的风控责任，将风险管理的防线前移，特别是加强第一道防线的问责机制，按明确责任、鼓励合作、协同高效的原则，将风险管理化为集团上下的共同职责。

四是运用科技创新手段推动风险管理模式变革。近年来金融科技的发展为银行转变风险管理模式，提升风控能力和效率，降低管理成本提供了技术基础。采用工作流自动化、光学字符辨识、人工智能以及在流程和界面加入机器人操作等手段，推动银行风险管理流程与决策自动化和风险早期预警已经成为一种新的趋势。信贷风险管理、压力测试、运营风险及合规管理是目前金融科技在银行风险管理中应用最广泛的三大领域。

三、国际大型银行经营转型的经验启示

近年来，作为中国银行业主体的中资大型银行，尽管通过改制、引进战略投资者、成功规避全球金融危机的冲击、加速业务发展等，成功跻身于国际银行业前列，但也同样面临着改革转型、创新突破的重大关口。在银行发展理念、业务形态、科技布局、风控合规等领域，国际大型银行给我们带来以下借鉴和启示：

（一）集约化、特色化、精细化管理是银行战略转型的着眼点

首先，绩效成为银行配置资源、调整业务结构的第一着眼点。危机前，国际大银行过度追求业务发展规模和发展速度。危机爆发后，规模增长不再是

单纯的战略目标，而是从属于绩效，营运效率与财务绩效成为国际主要银行战略调整的主要着眼点，谋求实现规模与绩效的统一、收益与风险的平衡。这是对危机前过度扩张规模、忽视收益和风险平衡的一种主动反思和修正，标志着国际银行业发展方式和理念的重大转变。

其次，应在特色化、专业化基础上开展综合化经营。近年来国际大型银行展开业务重组，甚至剥离、出售了非核心的业务板块，这并不意味着放弃了综合化经营模式，而是通过强调资源配置的核心化、经营的特色化，努力实现专业化与综合化的平衡。只有在专业化、特色化基础上推行综合化，才能突出自身优势，避免同质竞争。

再次，应持续强化成本端管理。由于营收增长乏力，且合规成本急剧增加，国际主要银行纷纷通过缩减物理网点及大幅裁员来削减运营成本。尽管中国国内银行没有像欧美顶级银行那样来势汹汹地颁布大规模裁员令，但自动化、人工智能等技术发展的趋势也同样成为人员数量悄悄“减负”的主因。在利润增速下降、不良资产风险仍然居高不下的情况下，国内银行业也应当持续加强成本端管理，通过“节流”过冬。

（二）运营体系是银行差异化竞争的重要手段

在客户需求升级和银行新常态的竞争环境下，卓越的运营体系将是未来银行的核心竞争力来源，是构筑难以逾越的差异化优化的重要手段。根据波士顿咨询公司的研究，银行业运营转型应强调三大方向：

一是接触层：线上化、定制化，打造“定制体验”。“接触层”是与客户发生直接交互的界面和触点，便利化、简单化、人性化的互动体验是成就接触客户体验的关键要素。近几年客户的行为模式和期望正在发生根本性的变化，是驱动客户接触层向“线上化”和“定制化”转型的重要力量。

二是交付层：自动化、集约化，实现“高效处理”。客户接触层是端到端客户旅程的“前台”，而服务交付层则是处理业务活动的作业“后台”，其运营效率将影响整个流程的交付时间和质量，同样支撑客户体验的实现，也是影响运营成本的重要变量。随着线上业务占比的大幅提高和前台流程数字化的渗透，



前后台直通式、自动化作业处理将成为重要方向。运营处理活动也从“集中化”向“集约化”转变，即从作业人员和资源的“物理集中”转变为“逻辑集中”。

三是管控层：云端化、数据化，强化“智慧管控”。“云端化”：“云运营”管理平台的建设是实现“集约化”作业的关键，旨在通过资源组合方式的优化和资源投入的统筹安排，提高运营体系的整体效能。“数据化”：运营管理的“数据化”有两个重要方向。一是从“运营”视角出发，通过运营数据的分析为前台接触层的渠道与服务优化提供输入和反馈。二是从“客户”视角出发，着眼于客户洞察为营销服务提供支持。

（三）金融科技是银行变革的最高效的催化剂

第一，金融科技应以满足客户需求、提升客户体验为导向。金融机构开展科技创新的目的并不在于技术本身，而是通过技术应用更好地满足客户需求、改善客户体验。以个人金融为例，客户对金融服务的移动化、便捷化的需求日益强烈，随时、随地、随意满足其金融需求成为银行金融服务的首要目标。ATM解决了“随时”，移动金融的出现解决了“随地”，而要满足客户“随时、随地、随意”获取综合金融服务的需求，就需要应用大数据、人工智能及云计算等新型技术，打造“智慧银行”。提升客户体验则是满足客户需求后的更高目标。近来国际主要银行的金融科技创新实践也是主要聚焦于实时支付服务、线上渠道自助服务和智能化辅助功能等，这些业务与功能的共同特点是高度贴近客户或直接面向客户，着眼于提供前所未有的服务效率和客户体验。

第二，金融科技须与人工服务协同互补。金融科技创新，是对人工服务的增强，而不是简单替代。以人工智能的应用为例，许多银行并未简单使用智能自助程序替代人工服务，而是选择了利用其为人工服务提供辅助作用。而在面对复杂性高、专业性强的金融服务需求时，则进一步增强人工专家团队和远程服务支持。目前，技术与人工服务的协同互补成为银行金融服务的新趋势。这种趋势的出现不能仅归结于技术发展的水平问题，而更在于两种方式在不同的客户服务功能上各有所长，并不能完全相互替代。

第三，金融科技的开发应用需要打造开放共赢的生态圈。与传统的金融技

术相比，以互联网为基础的新一代金融科技更凸显出开放、包容性的特征，从技术的研发到商业应用，都越来越离不开一个具有足够广度和深度的生态系统。国际主要银行在金融科技的研发与应用过程中，普遍注重与其他机构与市场主体建立互惠合作关系，从而有效利用外部资源拓展自身技术和服务能力。这种合作关系包括银行与金融科技开展应用场景与核心技术的合作，银行采用风险投资或私募的形式与科技初创企业结成成长型合作伙伴关系，银行同业之间的基础性技术研发与应用同盟，银行与外部技术专家、高校等在技术顾问、科研应用等方面的深度合作等。通过构建多样化的合作关系，银行得以融入更广泛的金融科技生态圈，从而更好地整合金融科技资源。

（四）风控合规永远是银行可持续发展的基石

危机后国际大型银行在风险管理方面的调整和完善带给我们以下启示：

第一，银行需在明确风险战略和风险偏好的基础上，优化风险资源配置。

商业银行的本质在于经营风险，因此其核心资源就是覆盖风险的资本金。随着资本监管渐趋严厉，外源性资本筹措的难度和成本增大，资本已经成为大型银行发展中面临的最突出的约束条件。银行在超出自身能力的领域和数量级上承担风险，将招致银行业务失控，酿成影响企业生存根基的重大威胁。反之，银行过度保守不愿意承担风险，实际应用的风险资源远低于与自身能力的最优资源量，则风险回报总量水平相对较低，表现为难以达到股东和关联利益方要求。因此，精确测算风险，确立风险战略目标和管理偏好，是深化应用风险资源的第一步。与此同时，银行必须把有限的风险资源合理分配到不同业务单元、机构、产品和渠道等细分领域，确保每个单位的风险资源投入获得最大产出。这种资源分配过程，可以理解为风险战略和偏好的一种分解和结构化处理，战略上优先发展、风险回报水平高、风险回报成长性好的领域，应该多分配风险资源，通过资源分配的结构调整，实现风险回报的总体最优化。

第二，银行风险管理应从局部向全面、从注重单一风险管理到加强系统风险管理转变。从全球银行业发展趋势看，风险管理已不仅是针对经营中主要风险而采取的具体管理措施，而越来越成为涵盖经营战略、组织架构、制度流程、



信息系统、员工管理、企业文化等多方面要素的有机系统。具体而言，风险管理全面转型要求：一是全覆盖。构建全链条、全品种、全覆盖的风险管理体系，同时监测和防范不同风险之间的相互关联和影响，以及风险的跨境、跨市场、跨机构传导。二是一体化。构建集团境内外一体化的全面风险管理体系，覆盖本外币、表内外、境内外业务；贯穿决策、执行和监督全部管理环节，从组织架构、制度政策、人员配备、系统建设、监督检查等方面完善境内外一体化的风险管理模式。三是符合双重监管标准。为确保合规经营，跨国银行需同时满足来自母国、东道国的更高的双重监管要求，并积极落实集团一致性实施要求，加强信息披露，确保集团整体合规达标。

第三，银行需重视研判和管理各类新风险。技术创新及大数据应用催生了新的风险管理方法，使风险管理职能部门得以用更低的成本，做出更明智的风险决策。但应当指出的是，大数据、新技术的应用也衍生出来的新风险，如模型风险、网络安全风险等，也给银行风险管理带来了挑战。以模型风险为例，由于银行对业务建模愈加依赖，风险管理者要更透彻地了解和管理模型风险。模型一旦出错，后果不堪设想。例如，亚太地区一家大型银行使用的利率模型因假设和数据录入错误损失了 40 亿美元。要降低风险，就要在开发、验证、持续监测和改善模型时严格遵照原则和流程。此外，多数银行已将预防网络攻击列为战略重点。即便如此，未来网络安全仍愈发重要，所以需要进一步加大这方面的资源投入。随着银行存储的客户数据倍增，面临的网络攻击的风险可能会进一步加大。