

研究报告

2018 年第 23 期

2018.3.8

执笔：胡婕

jie.hu@icbc.com.cn

未来三年银行业发展趋势预测 及市场竞争格局分析¹

要点

- 未来三年是一个旧模式逐渐失灵、新秩序正在建立的特殊时期。对商业银行而言，未来三年至关重要，是发展转型的窗口期与深水区，是经营分化的关键期与洗牌期，甚至将成为区隔好银行与坏银行的分水岭。能否找准大势所趋、并打造出适应环境变化的新的核心竞争力，将成为未来三年商业银行面对的最为紧迫的任务。
- 从未来三年商业银行面临的主要经营环境看：宏观经济有所回升，但回升基础尚不稳固，供给侧结构性改革向纵深推进，商业银行在业绩回升的同时，在某些区域、某些业务领域的风险上升；银行监管发生大变革，大监管、强监管、智监管是监管演进的三大特征，将给银行经营、业务创新带来显著影响；数字化变革带来的颠覆性影响继续发酵、升级，跨界对手的竞争将由单一产品升级到平台生态层面，从零售拓展到对公领域，而商业银行与互联网金融的竞合关系构建，将为银行注入新的活力。

¹ 本报告系中国工商银行城市金融研究所 2017 年度重点课题。课题组负责人：周月秋，樊志刚；课题组成员：樊志刚，胡婕，金昱、杨飞、王雅娟；课题执笔人：胡婕。

- 未来三年是一个大者越大、强者恒强的时期。对于大型银行而言，对于我行而言，是一个战略转型窗口期。银行间的差异化竞争格局有望形成，部分未跟上形势变化的银行将出现竞争力下滑，市场份额被吞食，甚至有被市场淘汰的危险。从战略转型看，轻型化、综合化、智能化、归核化是总体方向。
- 为抓住窗口期，夯实行业领头羊地位，我行亟待加速打造新的核心竞争力——科技创新能力，完成六大使命：紧盯技术发展前沿，做行业变革、科技研发的引领者；加快体制机制变革，做释放潜力、自我扬弃的革命者；创新队伍文化建设，做创新文化、发展后劲的培育者；跳出银行完善银行，做搭建生态、行业资源的整合者；升级风险控制手段，做交易安全、客户权益的护卫者；加强科技金融探索，做新兴技术、新盈利点的孵化者。

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。



目 录

一、未来三年商业银行经营面临的主要变化	4
(一) 宏观经济有所回升, 推升商业银行业绩表现; 但经济回升基础尚不稳固, 存在一定不确定性. 4	
1. 宏观经济有所回升, 商业银行经营指标好转	4
2. 经济回升尚不稳固, 供给侧结构性改革将向纵深推进	6
(二) 大监管、强监管、智监管推动银行监管大变革, 将给银行经营环境、业务拓展带来极大影响. 7	
1. 金融监管顶层设计渐趋明确	7
2. 大监管: 统一监管标准, 加强监管协同, 摒除监管套利空间, 银行部分业务面临彻底转型的要求 7	
3. 强监管: 监管政策不断趋严, 短期内对银行同业、理财、委外等业务开展产生较大冲击	8
4. 智监管: 监管机构更多利用科技, 升级监管手段, 提升数字化监管能力	8
(三) 数字化变革给银行经营带来的颠覆性影响将继续发酵、升级	9
1. 客户体验一旦形成, 不可逆转, 对银行服务提出更高要求, 金融服务与场景紧密结合的“天天金融”理念兴起	9
2. 跨界对手带来的业务分流与模式颠覆仍将继续, 竞争将由单一产品升级到平台生态层面, 从零售拓展到对公领域	10
3. 商业银行与互联网金融的竞合关系构建, 将进一步催生银行嬗变, 跨界合作为银行注入新的活力. 12	
(四) 银行面临的风险局面日益复杂, 流动性风险与市场风险高度关联, 交叉性、输入性风险隐患增大 13	
1. 银行流动性风险与市场风险高度关联	13
2. 各类交叉性、输入性风险隐患不断加大	13
(五) 国际经营难度进一步加大, 汇率、交易、信用、政治风险有所上升, 合规成本不断提高 ... 13	
1. 全球经济前景存在不确定性, 政治风险上升, 尚没有进入发展“新周期”	13
2. 全球银行业面临更为严格的金融监管, 合规成本不断增加	14
二、未来三年商业银行同业竞争及业务转型的特征	15
(一) 从竞争主体看: 银行业竞争进一步升级, 大型银行竞争优势明显, 招行值得持续关注	15
1. 银行业的竞争将更加充分	15
2. 大型银行竞争优势明显, 大型银行间的全面竞争将进一步升级	16
3. 中小银行的业绩表现分层、差异化发展特征将更为显著	16
(二) 从战略转型看, 轻型化、综合化、智能化、归核化是方向	17
1. 轻型化: 在监管收紧、资本的持续压力下, 商业银行加快投行、资管、同业等领域的业务创新 17	
2. 综合化: 以综合收益作为衡量标准, 以综合化服务满足客户需求, 同时推动自身盈利结构的综合化和差异化	18
3. 智能化: 运用金融科技, 以客户为中心推进创新, 体验至上, 快速迭代, 兼顾便捷性与安全性 18	
4. 归核化: 客户满意度提升及黏性增强, 始终是商业银行打造核心竞争力的关注目标	19
三、我行引领行业创新、保持领头羊地位的政策建议	19
(一) 新的核心竞争力是什么?	20
(二) 打造核心竞争力的举措建议	20
1. 紧盯技术发展前沿, 做行业变革、科技研发的引领者	21
2. 加快体制机制变革, 做释放潜力、自我扬弃的革命者	21
3. 创新队伍文化建设, 做创新文化、发展后劲的培育者	22
4. 跳出银行完善银行, 做搭建生态、行业资源的整合者	22
5. 升级风险控制手段, 做交易安全、客户权益的捍卫者	23
6. 加强科技金融探索, 做新兴技术、新盈利点的孵化者	24

未来三年是一个旧模式逐渐失灵、而新秩序正在建立的特殊时期。对于商业银行而言，未来三年至关重要，是发展转型的窗口期与深水区，是经营分化的关键期与洗牌期，甚至将成为区隔好银行与坏银行的分水岭。能否找准大势所趋、并打造出适应环境变化的新的核心竞争力，将成为未来三年商业银行面对的最为紧迫的任务。本课题以全国金融工作会议提出的三大主要任务为导向，对未来三年商业银行转型发展趋势进行研判，并以此为基础，对我行引领行业变革、夯实领头羊地位，提出政策建议。

一、未来三年商业银行经营面临的主要变化

（一）宏观经济有所回升，推升商业银行业绩表现；但经济回升基础尚不稳固，存在一定不确定性

1. 宏观经济有所回升，商业银行经营指标好转

2017 年国内经济开局良好，前三季度 GDP 增速均保持了 6.9% 的较高水平，一些关键指标明显改善。宏观经济的回升为银行拓展业务、提升营收、确保盈利增速、改善资产质量，提供了基础条件。根据银监会披露数据，2017 年三季度末，银行业金融机构本外币资产总额同比增长 10.9%，继续保持稳健发展态势；不良贷款率维持在 1.74%，信贷质量保持平稳，拨备覆盖率提升至 180.39%，风险抵补能力增强；净利润同比增长 7.4%。

从上市银行情况看，2017 年前三季度 13 家上市银行净利润增长 3.7%，增速较去年同期高 0.4 个百分点。其中，五大行净利润增速提高 0.7 个百分点至 3.2%。



表1 2017年前三季度13家上市银行的收入、费用、利润增速

	利息净收入	手续费及佣金净收入	营业收入	业务及管理费	拨备计提	净利润
工行	9.3%	-5.4%	3.5%	2.2%	40.2%	2.5%
建行	5.5%	1.4%	-0.1%	3.3%	36.5%	3.9%
中行	9.7%	2.1%	-1.4%	-0.2%	-22.1%	2.4%
农行	8.8%	-20.5%	5.8%	0.7%	18.3%	3.9%
交行	-5.9%	5.9%	1.6%	1.5%	1.4%	3.5%
招行	6.6%	0.2%	3.4%	14.4%	-8.0%	13.0%
中信	-6.6%	10.5%	0.0%	-0.5%	11.5%	0.8%
民生	-11.2%	-9.4%	-9.0%	-3.6%	-19.6%	3.1%
兴业	-20.2%	5.4%	-13.2%	10.4%	-40.8%	7.3%
浦发	-3.6%	14.2%	3.2%	13.2%	7.1%	3.1%
光大	-7.6%	10.9%	-2.8%	4.3%	-11.6%	4.0%
华夏	-2.0%	28.0%	5.2%	7.1%	29.2%	-2.5%
平安	1.7%	-4.2%	-2.6%	-6.3%	3.8%	2.3%
五大行	7.2%	-4.4%	2.0%	1.5%	16.9%	3.2%
八家股份制银行	-5.4%	4.2%	-2.2%	5.2%	-6.4%	5.1%
13家银行	3.4%	-1.1%	0.7%	2.6%	5.9%	3.7%

截至2017年9月末，13家上市银行不良贷款余额共计1.19万亿元，较年初增加519亿元，但招行和农行已经实现了不良贷款余额和不良贷款率的“双降”；不良贷款率下降的有9家银行；拨备覆盖率上升的有9家银行，其中招行、兴业的拨备覆盖率高于200%。

表2 2017年三季度末上市银行资产质量情况

	不良贷款余额		不良贷款率		拨备覆盖率	
	2017年9月末	较年初	2017年9月末	较年初	2017年9月末	较年初
工 行	2200	82.4	1.56%	-0.06	148.42%	11.7
建 行	1909	122.6	1.50%	-0.02	162.91%	12.5
中 行	1527	67.4	1.41%	-0.05	153.57%	-9.3
农 行	2098	-210.0	1.97%	-0.40	194.29%	20.9
交 行	668	44.2	1.51%	-0.01	151.06%	0.6
招 行	602	-9.0	1.66%	-0.22	235.15%	55.1
中 信	526	40.0	1.66%	-0.03	160.98%	5.5
民 生	471	56.3	1.69%	0.01	155.27%	-0.1
兴 业	376	32.3	1.60%	-0.05	220.41%	9.9
浦 发	728	206.0	2.35%	0.47	134.58%	-34.5
光 大	317	30.0	1.58%	-0.02	154.02%	2.0
华 夏	230	26.3	1.70%	0.03	159.84%	1.1
平 安	288	30.9	1.75%	0.01	152.11%	-3.3

2. 经济回升尚不稳固，供给侧结构性改革将向纵深推进

一方面，经济结构要经历深度调整，核心是调整支柱产业。传统的支柱产业是传统制造业与房地产业，调整的方向是“退二进三”，未来战略性新兴产业、服务业、现代制造业要上升为支柱产业。此阶段，旧动能不断衰减，新动能正在形成，但这些新动能是分散的，体量较小，也较为脆弱，对冲原有动力的能力尚有限。

另一方面，过去两年去产能、降杠杆取得了一定成效，但下一阶段将进入相对艰难的部分。而且由于去产能带来了部分传统产业盈利好转，或将引起部分传统产能反弹，从而增加下一阶段去产能的难度。

此外，本轮经济回升呈现出较为明显的区域分化态势，有一些区域呈现出较强的复苏态势和创新活力，但仍有部分区域仍处于较为低迷的状态，隐藏风险较大。



在此背景下，商业银行在经营业绩回升的同时，可能将面临较大的业务拓展风险：

一是经济结构的深层次调整将使部分企业的风险不断暴露，降杠杆带来存量资产质量的继续劣变，资产荒下的贷款集中度风险有可能进一步上升；二是风险将继续由中小企业向大企业、由东部向中西部转移，经济回升的区域分化态势或将导致银行在部分区域、部分业务条线的风险上升；三是经济增长新动力尚不足，文化、科技等新兴产业处于萌芽状态，商业银行拓展新兴产业存在较大风险且短期内市场空间有限，银行缺乏服务的充足动力及有效手段；四是房地产调控的加强将使房贷业务降速，减少相关收入。

（二）大监管、强监管、智监管推动银行监管大变革，将给银行经营环境、业务拓展带来极大影响

为防范系统性风险、保障金融安全，2017 年商业银行迎来了监管强化、标准统一与体系变革。这不是短期内的运动式收紧，而是为了保证银行业健康稳健发展的中长期整治。目前观察，金融监管的顶层设计渐趋明确，并体现出“大监管”、“强监管”、“智监管”等三大特征，将在未来很长一段时间内对银行业经营产生深远影响。

1. 金融监管顶层设计渐趋明确

防范金融风险是贯穿 2017 年全年的关键词。早在 7 月中央金融工作会议上，曾就加强金融监管提出两大突出变化：一是成立统筹监管的国务院金融稳定发展委员会作为监管协调机构；二是加强央行在宏观审慎方面的作用。十九大后，上述变化得到进一步推进。国务院金融稳定发展委员会成立以及双支柱框架的提出，分别从顶层设计与理论支持的角度为接下来加强金融监管提供了方向和指引，也将引领未来一段时间的金融强监管实践。

2. 大监管：统一监管标准，加强监管协同，摒除监管套利空间，银行部分业务面临彻底转型的要求

“大监管”这一特征在资管业务监管政策变化方面体现得最为明显。2017 年 11 月人民银行会同银监会、证监会、保监会、外汇局等五部门发布《关于规

范金融机构资产管理业务的指导意见（征求意见稿）》，“监管新规”标志着资产管理行业统一监管启动，有助于资产管理行业长期稳健发展，但短期内会对银行 30 万亿资管业务产生较大冲击。比如，打破刚兑将改变银行理财的现有产品体系；新投资者分类将影响现有客户结构及股权投资模式；期限错配的流动性风险管理将影响新增非标资产投资；第三方独立托管将影响资管业务现有运行模式等。银行资管业务面临着向“产品净值化”与“资产标准化”加速转型的艰巨任务。

3. 强监管：监管政策不断趋严，短期内对银行同业、理财、委外等业务开展产生较大冲击

人民银行的 MPA、银监会的“334”等监管政策正在根据银行业运行的风险状况不断调整，有些监管政策还在不断趋严。监管重点指向了银行同业、理财、委外等业务，而这些都是银行近两年重点发展创新的业务领域，对不少中小银行的盈利贡献显著。相关业务的降速、收缩甚至停办，短期内将影响相应收益。

从 2017 年监管政策的执行成效看，商业银行的理财、委外、同业存单、投行等业务已经受到不同程度影响。比如理财，根据《中国银行业理财市场上半年报告》披露数据，2017 年 6 月末，理财产品余额较 2016 年年末减少 0.67 万亿元，这是自理财报告发布以来的首次余额下降；6 月末理财同比增速不到 8%，这也是增速首次跌至个位数。根据银监会 8 月中旬披露信息显示，通过治理，银行的同业资产与同业负债双双收缩，是自 2010 年以来的首次收缩。

4. 智监管：监管机构更多利用科技，升级监管手段，提升数字化监管能力

伴随着监管对象的数字化转型，监管机构在未来三年也将加快监管智能化的步伐，更多利用大数据、云计算、人工智能、区块链等手段，加强对新金融模式的监督管理，实现监管技术与理念的双提升。

监管智能化可能带来的影响包括：一是监管能力提升。监管机构为提高对于数据的收集与分析能力，将朝着一个超级数据中心转型，或将接入银行系统，加强对交易等信息的获取与实时监测，刻画三维监管图景，银行信息将变得更加透明。二是监管理念革新。机构监管日益转向风险实质监管，按照系统重要



性原则把握鼓励创新的平衡，同时防止核心金融资源垄断。三是鼓励金融创新。未来三年，金融科技监管将在“鼓励创新”与“规范发展”中寻求平衡。在收紧互金监管、整顿金融乱象、加强对“系统重要性平台”监管的同时，或将实施类沙盒机制，为商业银行金融科技创新提供相应空间和制度保证。

（三）数字化变革给银行经营带来的颠覆性影响将继续发酵、升级

1. 客户体验一旦形成，不可逆转，对银行服务提出更高要求，金融服务与场景紧密结合的“天天金融”理念兴起

随着数字化变革的深入推进，个人客户的金融消费模式、金融服务偏好等均发生了显著变化：一是金融服务逐步融入衣食住行医玩学等各个生活场景，由低频转为高频，“天天金融”理念兴起；二是金融服务提供主体增多，效率与体验显著提升，个人客户对银行及金融产品的选择权和话语权将进一步提升，对金融产品和服务提出更高要求，包括：简单直观、便捷有能力、公正透明、智能化、个性化、社交共享等；三是客户对于银行，尤其是对银行物理渠道的依赖度不断下降，银行对年轻客户的吸引力下降尤为明显。

体验是一种可训练的能力，一旦形成，不可逆转。客户的飞速演化倒逼银行更加重视客户关系管理，在客户拓展和维护上投入更多资源，构建真正以客户为中心的产品创新、营销服务和管理机制，打造“天天银行”，与客户建立长期、稳定、信任关系，变客户为粉丝，提高客户满意度与黏性。

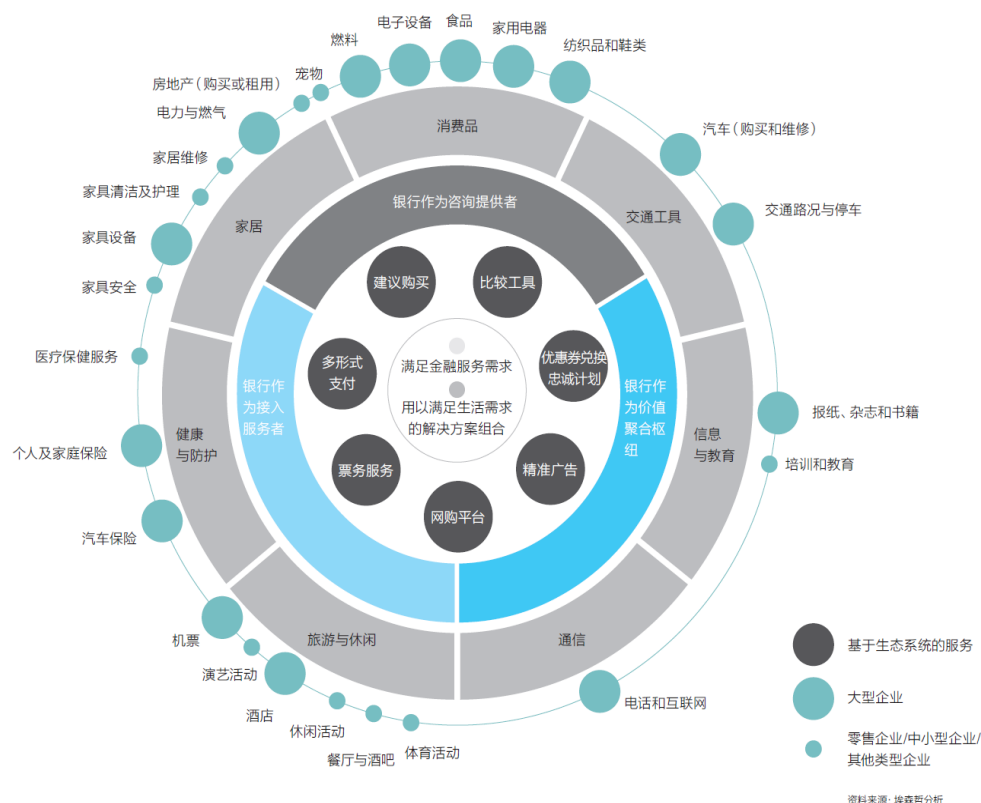


图1 商业银行未来服务客户需扮演的多重角色

来源：埃森哲报告。

2. 跨界对手带来的业务分流与模式颠覆仍将继续，竞争将由单一产品升级到平台生态层面，从零售拓展到对公领域

未来三年，金融科技对资源要素的整合能力和生态体系的构建功能，将日益呈现出跨界化、去中介、去中心、自伺服等特征，将延展、升级并创新金融服务的理念、思维、流程及业务。根据埃森哲的预测数据，随着全球范围内金融科技对银行业影响的逐渐深入，到2020年全球银行业将有近30%的营收受到影响，其中17.4%来自于存款，6%来自于信用卡和支付，4.9%来自于贷款，3.4%来自资产管理。

银行同互联网企业，尤其是互联网巨头的竞争也将升级。互联网企业及金融科技企业将凭借平台优势和技术优势，以及紧贴市场的敏锐嗅觉、高度关注



客户体验的服务理念、颠覆自我的持续变革等，催生更多金融创新，对银行的客户、资金、信息、渠道形成持续的分流压力，甚至将利用科技力量，对传统银行服务模式产生颠覆式影响。尤其是互联网巨头，将进一步构建完整的金融生态圈，其综合金融服务平台是属于跨行业、跨体系的综合化，甚至超越了金融机构的综合化程度。这样的综合金融服务平台将发挥更大合力，也将对商业银行产生更大影响。

此外，互联网企业的冲击正在由零售向对公领域延伸，抢抓对公客户数字化转型机遇。比如供应链金融这样的潜力市场（根据第三方研究机构估算，其市场规模2020年有望达到15万亿元），目前在科技推动下，电商平台、核心企业、物流企业、P2P平台和第三方支付企业等均正在或者准备大举拓展供应链金融市场。



图2 BATJ 的金融平台搭建情况

3. 商业银行与互联网金融的竞合关系构建，将进一步催生银行嬗变，跨界合作为银行注入新的活力

在竞争升级的同时，商业银行与金融科技公司的合作日趋紧密。金融科技公司以各种方式向金融机构输出科技能力，商业银行与金融科技公司合作的主观意愿也在不断增强。由于二者在信息系统、体制机制、产品服务、文化思维等方面存在较大差异，双方从达成战略合作协议到合作事宜落地还有较长的路要走。不过竞合的金融生态已经逐步形成，部分心态开放、举措积极的商业银行将在此过程中实现升级进化。

表3 国内主要大中型银行与互联网企业的合作情况梳理

合作对象	合作内容
建行与阿里巴巴、蚂蚁金服宣布战略合作	共同推进建行信用卡线上开卡业务及线下线上渠道业务合作、电子支付业务合作、打通信用体系
工行与京东金融签署金融业务合作协议	合作主要集中于金融科技、零售银行、消费金融、企业信贷、校园生态、资产管理、个人联名账户等
农行与百度战略合作签约	共建金融大脑及客户画像、精准营销、客户信用评价、风险监控、智能投顾、智能客服等具体应用，目前金融大脑一期工程竣工
中行与腾讯宣布成立金融科技联合实验室	重点基于云计算、大数据、区块链和人工智能等方面开展深度合作，共建普惠金融、云上金融、智能金融和科技金融
交行与苏宁签署战略合作协议	双方将以金融科技为支撑，在智慧金融、融资业务、现金管理及账户服务、国际化和综合化服务等多领域全面开展合作
交行与唯品会签署全面战略合作协议	将在公司金融、现金管理、智慧供应链金融、互联网金融业务等领域展开全面、持续、创新的合作
招行与华为合作成立联创实验室	双方将在分布式数据库上探索，结合金融场景自主创新，实现云上部署和三高一低的总体目标(高可用、高安全、高性能、低成本)
浦发与宜信签署《深化合作备忘录》	双方拟合作的领域包括但不限于金融科技、私募股权母基金支持双创、小微企业征信服务，以及大数据支持供应链金融等
中信与百度	合作建立国内首家独立法人直销银行“百信银行”
民生与小米科技	计划在金融、电商、生态链等各个业务板块展开合作
华夏与腾讯公司	双方将在“公有云”平台、大数据智能精准营销、金融反欺诈实验室、人工智能客服实验室等方面开展合作



（四）银行面临的风险局面日益复杂，流动性风险与市场风险高度关联，交叉性、输入性风险隐患增大

1. 银行流动性风险与市场风险高度关联

未来一段时期，商业银行表内表外投资业务面临全面调整，银行资金来源与资金用途之间的期限错配矛盾存在短期内集中激化的可能，由此将引发资金市场流动性的显著收缩。这种流动性紧缩局面一旦持续，可能进一步迫使部分市场主体抛售高流动性债券，债券市场波动加剧，从而造成银行交易账户损失，发生风险连锁反应。

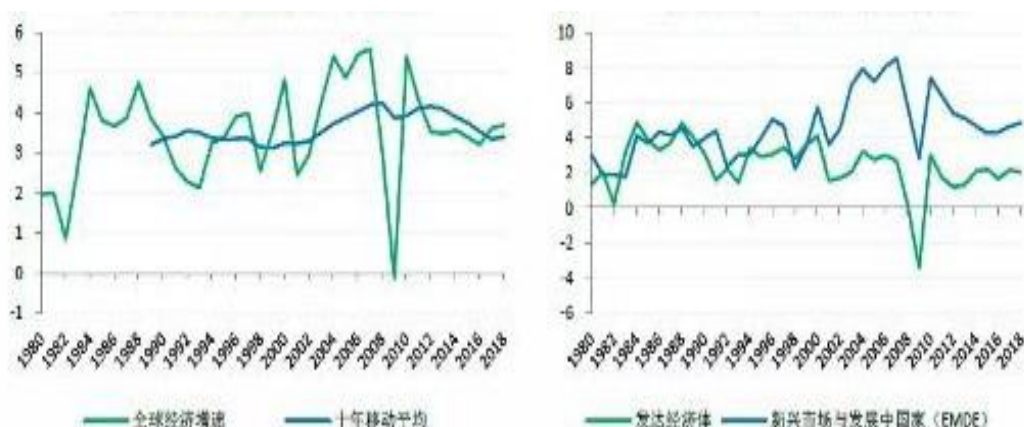
2. 各类交叉性、输入性风险隐患不断加大

目前金融科技与传统银行联系日益紧密，一方面，与第三方支付机构合作的银行越来越多，仅支付宝的合作银行就超过了160多家；2017年5月末，共389家P2P平台与39家银行签订直接存管协议；16家银行入股P2P平台，涉及贷款余额1300多亿元。另一方面，部分互联网金融产品结构复杂，底层资产难以穿透，潜在风险隐患较大。金融科技在带来业务发展创新的同时，也使得业务范围不断突破市场边界，金融风险出现跨行业、跨市场的交叉，同时信息科技带来的技术风险和操作风险也更加突出，还有日益严峻的信息安全问题。

（五）国际经营难度进一步加大，汇率、交易、信用、政治风险有所上升，合规成本不断提高

1. 全球经济前景存在不确定性，政治风险上升，尚没有进入发展“新周期”

全球经济继续保持稳健复苏的态势，但仍面临一些隐忧与挑战，使得发展前景存在一定的不确定性，不同经济体存在较大差异。一是美国如果加息速度过快，则要警惕经济、美元、美股“盛极而衰”，美国同时还存在财经刺激错位、通胀走高等隐患；二是欧元区各成员国间复苏仍不均衡，英国脱欧久拖不决，意大利大选可能引发“脱欧”等政治风险；三是新兴经济体复苏基础仍不稳固，主要经济体尤其是美国货币政策收紧，可能引发新兴经济体资本外流和债务负担加重。国际经营环境的日趋复杂将使国内银行的国际化拓展难度进一步加大，汇率、交易、信用和政治风险上升。



数据来源：IMF、CEIC

图3 全球经济增速（含2017、2018年预测）图4发达经济体与新兴市场经济增速

2. 全球银行业面临更为严格的金融监管，合规成本不断增加

从目前趋势看，全球金融监管仍在不断收紧。一是从巴III看，2014-2018年五年过渡期，每年资本充足率的最低监管要求都在提高，资本充足率计算口径越来越严；二是针对银行业的境外属地监管标准逐渐提高，力度加大，对反洗钱、市场操纵的监管和处罚力度增强；三是根据金融稳定委员会发布的2017年版全球系统性重要银行名单，中行、建行从第1档升入第2档，补充资本缓冲要求由1%提高到2%，未来三年中资大型银行仍面临升档的可能，将接受更严格的监管要求，合规成本更高。



表4 最新全球系统性重要银行

档次	补充资本缓冲要求	全球系统性重要银行 (G-SIBs)	备注
5	3.5%	(空)	
4	2.5%	摩根大通	
3	2.0%	美国银行 花旗集团 德意志银行 汇丰控股	降档
2	1.5%	中国银行 巴克莱银行 巴黎银行 中国建设银行 高盛集团 中国工商银行 三菱日联金融集团 富国银行	升档 降档 升档
1	1.0%	中国农业银行 纽约美联银行 瑞士信贷 法国农业信贷银行 ING银行 瑞德集团 摩根士丹利 北欧银行 加拿大皇家银行 苏格兰皇家银行 桑坦德银行 法国兴业银行 渣打银行 道富银行 三井住友金融集团 瑞银集团 裕信银行	新晋 降档

二、未来三年商业银行同业竞争及业务转型的特征

未来三年，银行间的差异化竞争格局有望形成，部分未跟上形势变化的银行将出现竞争力下滑，市场份额被吞食，甚至有被市场淘汰的危险。

(一) 从竞争主体看：银行业竞争进一步升级，大型银行竞争优势明显，招行值得持续关注

1. 银行业的竞争将更加充分

目前中国银行业共有法人机构 4262 家、营业网点 22.4 万个。银监会又批准了 12 家民营银行筹建，其中 8 家已经开业，并在较短时间内资产总额达到 1800 亿元，贷款余额约 800 亿元，成为一股有活力的新生力量。以此判断，未来三年中国银行业的市场竞争将更为充分，各行对优质市场资源的争夺将进一步升

级。

2. 大型银行竞争优势明显，大型银行间的全面竞争将进一步升级

未来三年是一个大者越大、强者恒强的阶段。对于大型银行而言，对于我行而言，未来三年是一个战略转型窗口期。一方面，从目前情况看，“强监管”态势将延续下去，这对于发展态势稳健、资本充足状况较好、资金成本优势明显的大型银行而言，相对有利；另一方面，银行转型涉及的重点领域，如投行、资管、交易银行等业务，均为高度集约化业务，而大型银行的综合服务潜力较大。此外，互金行业整顿后的供给补位，也将给大型银行带来更多业务机遇。根据国际经验，发展到一定阶段后，新金融机构由于风控能力、客户基础、资金来源等原因，会产生发展瓶颈，而大型金融机构作为“正规军”的资金优势、客户优势、技术优势逐步显现，将成功补位。无论是消费信贷还是智能投顾领域，均已发生了相似情形。

大型银行之间的竞争将进一步升级。大型银行普遍提出深入推进综合化、国际化、信息化、智能化的战略和建设国际一流金融企业集团的目标，在对公、零售、大资管、投行以及大中城市、县域等领域全面发力。未来三年，大型银行之间的竞争将更多体现为集团综合实力的比拼上，一方面考量集团总分、分分、母子、内外、主要业务条线等各板块间各种联动的效果，另一方面考量银行整合外部资源、构建生态圈的能力。

3. 中小银行的业绩表现分层、差异化发展特征将更为显著

一方面股份制银行将集中力量于部分业务领域，探索各具特色的发展路径。近年来股份制银行加快对新兴业务领域的拓展，招行、民生、中信、浦发、光大、平安等行的手续费佣金净收入占比均已超过我行，2013 年我行的手续费佣金净收入占比还比这几家股份制银行的平均水平高出近五个百分点。另一方面，城商行、农商行等区域性金融机构将继续依托独特的地缘人缘优势和灵活的经营机制，不断做精、做细、做深、做透本地市场，形成特有的区域竞争优势。

在这些银行中，招行最值得关注。招行的“轻型化”战略和零售业务特色鲜明，差异化竞争优势突出。招行拥有坚实、优质、广泛、年轻的客户基础，



是拥有“粉丝”数量最多、客户黏性最强的银行,这是它最大的底气与核心竞争力。

从**高端客户**看,2016年末招行私人银行客户数为5.96万户,管理的私人银行客户总资产为1.66万亿元。较我行高37%;招行金葵花及以上客户数为191万户,管理客户资产4.54万亿元,占全部零售客户总资产的82.1%。从**大众客户**看,招行一卡通发卡总量为1.05亿张,一卡通卡均存款达1.01万元;信用卡累计发卡8031万张,流通卡数4550万张,流通卡每卡月平均交易额达4582元。从**客户年龄**看,招行4000多万流通信用卡客户中,18-30岁年轻客户占比超过70%。且近年每年新增客户中,年轻客户占比都在80%以上,用户活跃度高达90%。

(二) 从战略转型看,轻型化、综合化、智能化、归核化是方向

1. 轻型化:在监管收紧、资本的持续压力下,商业银行加快投行、资管、同业等领域的业务创新

轻型银行战略包括“轻”的资产、“轻”的经营模式、“轻”的管理方式和“轻”的商业文化,其核心是以更少的资本消耗、更集约的经营方式、更灵巧的应变能力,实现更高效的发展和更丰厚的价值回报。一是**角色的轻型化**。由资金的提供者向交易撮合者、行业整合者转变,由融资向融智转变。其中比较典型的是搭建“交易银行”体系。二是**业务的轻型化**。包括推进资管业务转型,坚持大类资产配置方向,提升标准化资产投资能力与规模占比,探索搭建产品交易平台;抓住供给侧改革、产业基金、PPP项目、政府购买服务等机遇,加强资管与投行业务的联动对接,拓展优质资产池;拓展同业业务内涵,在风险可控前提下,探索加大标准化金融市场业务与狭义的同业业务相结合、寻找业务合作的空间,逐步打造各参与方共享的开放式平台,形成多方共赢的同业合作生态圈等。三是**渠道的轻型化**。包括放慢网点扩张速度,削减低效网点,优化网点布局,加速轻型网点建设,推进线上线下一体化等。

2. 综合化：以综合收益作为衡量标准，以综合化服务满足客户需求，同时推动自身盈利结构的综合化和差异化

一是集中整合保险、基金、投行、租赁等牌照资源，通过信贷+非信贷、境内+境外以及金融+非金融的综合服务，以更多触角满足客户的多元化需求，有效粘住客户，变客户为粉丝，推进跨行业、跨体系的更广意义上的综合化；二是打通集团内部各种联动障碍，通过公私联动、母子联动等横向、纵向合作，为客户提供高品质服务；三是探索去中心化的经营管理模式，提升效率，打造多动力源；四是充分利用国际化经营这一商业银行，尤其是大型银行的独特优势，内外联动，挖掘信贷、投行、资管等业务领域的联动潜力；五是继续探索信用卡、资产管理、互联网金融等业务板块的分拆经营可行性，通过提升运营独立性，进而增强这些重要业务板块的创新能力与市场竞争力。

3. 智能化：运用金融科技，以客户为中心推进创新，体验至上，快速迭代，兼顾便捷性与安全性

国内外银行普遍认为金融科技发展可能带来的颠覆性影响不容忽视，均在以开放、积极的态度推进各项技术革新，加强技术储备，“智能化”成为优先战略。通过对国际大型银行金融科技发展实践的跟踪，发现以下两个趋势值得关注：一是这些国际领先的金融同业正在努力克服自己内部开发一切的惯性思维，积极尝试与外部科技力量开展合作、共同开发；二是这些大型机构都在致力于引领行业创新，并主导业内外合作与新规的制定。

表5 国内外主要银行金融科技发展战略

银行	金融科技发展战略举措
花旗	持续推进全方位数字化银行转型
汇丰	确定“移动优先”、“云端优先”两大转型策略，通过自建、并购或者投资合作，获取尖端科技洞见、科技应用，打造全渠道和数字化客户体验
德意志	2015 年提出集团业务平台信息化建设计划
法国巴黎银行	2020 年建成数字化银行，从便捷性和安全性两个维度，提升客户体验
西班牙 BBVA	新的数字化竞争格局正在演变，BBVA 的目标是成为未来数字化领袖之一，成为全球最领先的数字化银行



工行	通过实施 e-ICBC3.0 战略升级，重塑银行信息和信用中介的主导地位，打造线上线下一体化获客、活客、黏客的经营发展模式，推进全行向服务无处不在、创新无所不包、应用无所不能的“智慧银行”转型
建行	坚持“移动优先”策略，持续推动智慧银行建设，为客户提供智能的移动金融综合服务
中行	积极塑造“E 中银”互联网金融品牌，丰富支付、资管、交易、融资四大产品线，推动 IT 技术架构转型，加快推进分布式私有云平台建设，同时成立区块链研究组、金融信息安全联合实验室等进行前瞻性研究
农行	顺应“工业 4.0”智能制造和产业互联网高度融合的“银行 4.0”时代发展趋势，加快 Bank4.0 转型和互联网金融布局，努力构建全业态金融产品服务体系，将金融服务从“无处不在”向“适时而在”转变
招行	定位做“金融科技银行”，运用金融科技创新技术提高服务能力，推动公司向网络化、数据化、智能化的未来银行转变
平安	定位做“科技公司”，利用场景丰富，数据规模庞大且利用充分的优势，聚焦大金融资产和大医疗健康，实现银行经营从“资本驱动型”向“科技驱动型”转变
民生	不断拓展与丰富“网络金融”内涵，构架起“金融产品+支付结算+生活服务”的金融生活圈，十年之内成为科技金融公司

4. 归核化：客户满意度提升及黏性增强，始终是商业银行打造核心竞争力的关注目标

以上提到的商业银行种种业务创新、业务领域的拓展，最终都要以提升对客户的金融服务能力为根本。未来三年，客户对银行及金融产品的选择权和话语权将进一步增强，对银行服务预期进一步提高，各行对客户争夺和挖转也将进入白热化。这些变化将倒逼银行同业更加重视客户关系管理，在客户拓展和维护上投入更多资源，构建真正以客户为中心的产品创新、营销服务和管理机制，打造“天天银行”，与客户建立长期、稳定、信任关系，变客户为粉丝，显著提高客户满意度与黏性。

三、我行引领行业创新、保持领头羊地位的政策建议

未来三年是培养核心能力的关键期。能否培育出核心能力，将成为区隔好、坏银行的分水岭，强者愈强，弱者愈弱。为抓住窗口期，夯实行业领头羊地位，我行亟待从根本上对现行制约竞争力的体制机制进行一次变革，具体而言，即

革新竞争理念、改进竞争策略、突出客户战略、坚持服务导向。

（一）新的核心竞争力是什么？

外部经济降速、经济结构深层次调整，国内外经济发展的不确定性增强，同时银行内部经营转型进入攻坚期，商业银行进一步提高服务效率、压缩经营成本、寻求新的发展动能、升级风控手段等，均需借助科技创新的力量。因此未来商业银行的核心竞争力就是科技创新能力。同时，商业世界主题由竞争转向追赶用户，不断提升用户体验，也必须依靠科技创新的力量。

内涵：科技创新能力，细分包括推进数字化转型能力、生态平台搭建能力、与新经济融合能力、客户需求响应和满足能力、精准定价能力、新型风控能力等。

目标：塑造新的核心竞争力，引领同业，引领创新潮流，为整个行业的变革做出更大贡献。我行在科技方面有着多年积累，过去是、现在是、未来也应该是推动金融科技发展、引领行业创新潮流的主体力量。特别需要认清的是，我们的对手不是哪一家金融机构，也不是某家互联网巨头、金融科技公司等，而是这个快速发展的时代。这是一场赛跑比赛而非拳击比赛，我行要在新技术驾驭中继续保持领先地位，在与时代的赛跑中、在追赶用户的过程中脱颖而出。

原则：开放融合，打造场景，构建生态，建设“天天银行”。所谓创新，不一定总是全新的产品和服务，需要扎到最深的现实中去，发现问题解决问题。我行对于客户需求的探查要进一步前移，渗透至衣食住行玩学医等各个场景，力争打造客户黏性极高的“天天银行”，在提供资金的同时，更多作为咨询提供者、接入服务者、价值聚合枢纽等多重角色，逐步构建自己的生态圈。

（二）打造核心竞争力的举措建议

为打造核心竞争力，完成使命，我们需要完成以下六大任务，从体制机制、人力资源、企业文化、技术储备等方面，夯实基础，做好准备。



表6 下一阶段我行需完成的六大任务

六大任务	紧盯技术发展前沿，做行业变革、科技研发的引领者
	加快体制机制变革，做释放潜力、自我扬弃的革命者
	创新队伍文化建设，做创新文化、发展后劲的培育者
	跳出银行完善银行，做搭建生态、行业资源的整合者
	升级风险控制手段，做交易安全、客户权益的护卫者
	加强科技金融探索，做新兴技术、新盈利点的孵化者

1. 紧盯技术发展前沿，做行业变革、科技研发的引领者

建议我行：

一是跟踪金融科技的最新动态，加强对新技术前沿重大突破和可能产生颠覆性技术的前瞻性研究，加强技术储备，充分利用我行国际化经营优势，在全球范围内构建一个关注新兴科技发展动态的团队，保证能够第一时接触、了解与应用最新科技。

二是尝试与外部科技力量开展合作、共同开发，借助外力做好对最新技术的跟踪与有效应用，同时关注金融科技的应用场景，深入技术与场景融合，提升金融科技的转化和应用能力，通过业务场景与新兴技术融合、协同，形成产品、服务和价值共创。

三是致力引领行业创新，一方面主导业内外合作规则的制定，另一方面积极参与各项国际新规则的制定。

2. 加快体制机制变革，做释放潜力、自我扬弃的革命者

建议我行：

一是在经营管理上逐步打破行政层级与地域限制，充分利用科技手段，推进资源在整个集团的重新配置，以去中心化的方式，简化业务流程，下放权限，调动各节点主观能动性和全员积极性，培育多动力驱动的“动车组”新型发展模式。

二是加快推进技术架构的改革以及研发机制的突破，以项目制或柔性团队等方式，使科技力量前移，更为有效地支持业务创新，真正做到科技引领，建立完善适合快速迭代、适应市场变化需求的研发机制。必要时可探索把部分技

术力量独立为子公司运营，以实现快速研发、激励约束（如员工持股）、技术输出等方面的突破。

三是加强总分协同联动，为全行开展创新提供技术支持与规范标准。加快创新技术在部分试点行的先行先试与落地应用，并增加试点行特色开发权限，让有能力的分行充分调动自己掌握的资源开发出更贴和本地实际和业务需求的特色应用产品；给分行提供交互接口，以便分行能够根据自身的实际需要，灵活地通过各接口实现各类需求。

3. 创新队伍文化建设，做创新文化、发展后劲的培育者

建议我行：

一是加快人力资源结构调整，逐步提升科技人员占比。

国内外已经有不少知名金融机构提出未来要成为科技公司。

我行应一方面继续培育自身科技力量，另一方面引入有新思维的科技人员、高端科技人才，带来创新活力。同时加强对于那些兼具数字技能、商业头脑、管理能力的复合型人才的培养与引进。

二是提前着手规划网点负责人、客户经理、柜员等一线员工的转型路径。研究在科技水平不断提高、技术替代简单重复劳动的背景下，如何把人和科技更好结合起来，如何把人工和智能更好协同起来，如何把线上和线下更好组织起来，如何培育符合网点转型要求的客户经理队伍、柜员队伍，如何提升网点负责人对网点新职能的认知与管理能力。通过如上努力，提升一线战斗力，为客户提供有温度、有价值的智能服务。

三是培育更加开放、包容、多元、鼓励创新的企业文化。一方面是进一步强化“服务一线”的经营理念，总行为分行服务、分行为支行服务、中后台为前台服务，同时加大各项资源向一线的倾斜力度。另一方面是对创新保持相对较高的容忍度，提供有利于创新的文化土壤，激发每一位员工的使命感与创新激情。

4. 跳出银行完善银行，做搭建生态、行业资源的整合者

建议我行：



一是加强内部资源整合和潜力激发。加快网点转型，加快物理渠道智能化升级速度，重新界定网点的服务使命与职能，从设备、应用、产品等多维度探索网点线上线下融合的新模式，推动部分线上业务向线下发展，在线上线下融合过程中发掘新的业务机遇与服务触点；以“搭建交易银行架构”等项目建设为契机，加强部门间的协同联动与紧密配合，建立金融科技信息共享、交流等机制；构建大数据信息池，对全量客户建立以客户为单位的完整信息链、以客户为中心的全产品信息链，同时建立法人客户与个人客户的系统关联，立体呈现全量客户金融视图。

二是加强外部技术合作，在技术研发、平台搭建、场景渗透、生态构建等领域探索合作路径。与银行同业建立技术共享机制，探索技术输出新模式；在不占优势的现实条件下，探索场景渗透、跨业合作等新办法，将低频的金融业务融入各类高频的生活场景，深度挖掘租房、教育、医疗等相对低频的生活场景，探索开发其他生产、交易场景，加大场景争夺与布局力度；制定统一的针对和第三方科技公司进行合作的指导意见和规范，指导全行开展合作；时机成熟时考虑收购适合我行的金融科技公司；探索适应新形势的技术外包模式，提高技术利用效率。

三是通过对公金融服务电子化，打造银企合作新生态模式。以 APP 为切入点，通过综合金融服务软件快速植入企业应用 APP，使其一次拥有多种金融服务属性，提供全面专业的一揽子综合化金融服务产品与方案，打造全新的银企合作生态模式。

5. 升级风险控制手段，做交易安全、客户权益的捍卫者

建议我行：

一是在客户身份认证方面，利用人脸、虹膜、声纹等生物识别技术，在网点柜面、自助机具、手机银行等多渠道，实现或辅助完成客户身份认证，提升账户登陆、转账支付等服务的安全水平。

二是利用大数据结合人工智能技术，以传统金融数据和非传统金融数据等多维度、多渠道客户数据为基础，以深度学习、关联分析、反馈拟合、数据建

模等先进的大数据分析方法为依托，开展实时反欺诈、反洗钱、客户画像、风险定价、身份检查验证、信用评分、贷后管理等全方位风控管理。丰富场景，搭建金融生态，获取全方位数据，完善企业级数据库建设。

三是探索利用物联网的智能仓库、车押 GPS 追踪器、感知芯片等技术，为汽车金融、大宗商品金融提供智能化动产质押监管，推动供应链融资业务发展；探索将区块链、物联网等金融科技技术手段应用于解决融资租赁等业务中存在的信息不对称问题，提升小微企业信用风险识别和防范能力；探索区块链技术在 KYC(客户识别)、反洗钱、票据、托管等业务领域的应用，革新业务模式，降低业务风险。

6. 加强科技金融探索，做新兴技术、新盈利点的孵化者

建议我行：

一是为业务拓展提供知识储备与咨询评估支持。多组织参加行业前沿会议，增加行内各层面对行业最新科技的了解，分享国际、国内科技金融方面的案例，学习中加以运用；加强与外部金融科技公司合作，通过举办交流论坛等方式，寻找优秀金融科技公司；组建专家库，为分支机构提供科技企业核心专业技术的咨询和评估。

二是开展各相关方合作，搭建科创金融生态平台。搭建关键技术转移转化和收购的投融资对接平台，进一步提高产融结合效率；建立银行与科学技术专业评估机构、知识产权评估机构、高校等的对接渠道；搭建起我行与行外其他优秀孵化器相互沟通合作的渠道，与有特色和专业化的孵化器或园区开展深度合作，研究设计专属的融资产品、金融服务，探讨共同设立股权投资基金或风险补偿基金等。

三是寻求对科创源头资源的挖掘与把控，公私联动，抢占先机。建立针对国家“千人计划”、上海“浦江人才”等高端科技人才的金融服务和扶持的对接渠道，加强对人才创业项目以及针对人才个人的金融服务。