

2024全球银行业年度报告

挣脱引力 逆势增长

作者: Asheet Mehta、Karim Thomas、
Klaus Dallerup、Luca Pancaldi、Miklos
Dietz、Pradip Patiath、Valeria Laszlo和Vik
Sohoni, 代表麦肯锡金融服务咨询业务的观点。



目录

中文序言	2
概要	4
行业总览	5
获得“逃逸速度”，实现逆势增长	14
赢家	15
如何成为赢家(执行)	20
差异所在——“管理商”	23

序言

2024年，全球经济依然充满挑战，贸易摩擦频发。国内市场方面，一方面，地方化债和房地产业转型一度加剧局部产业供给相对过剩情况，其影响传递至相关企业盈利和员工收入乃至就业，为居民消费和企业信心带来压力。另一方面，制造业加速转型，中国出口份额创历史新高，企业积极探索出海，财政促消费效果初现，又为经济的长期上行和韧性锻造打开了新的机遇窗口。

身处变局之中，中国银行业也在积极探索新的生存和发展之道：

- **信贷增速放缓，考验各家银行的经营韧性。** 城投、地产相关行业缩表造成的信贷缺口需要由新的需求来补充。行业整体信贷增速放缓，愈发彰显各家银行的业务选择和风险经营能力，也确实有银行实现了逆势强劲扩张，进一步扩大了市场领先地位。
- **净息差收窄，驱动存款利率进入“1%”时代。** 受资产端收益率下行影响，净息差持续下降。根据国家金融监督管理总局统计数据显示，商业银行净息差从2022年的1.91%、2023年的1.69%已降至2024年第三季度的1.53%。而为了抵御息差压力，国内银行年内集体多轮降息。存款收息下降给国民带来了普遍的切身体感，引发了广泛的社会关注与讨论。
- **营业收入下降，其中中间收入明显缩减。** 2024年前三季度，上市银行整体实现营业收入4.28万亿元，同比下降1.05%，其主要原因是利息净收入和中间收入同时下降。往年，当利息净收入不足时，各家银行多以发力中间业务收入破局。保险“报行合一”和理财基金代销降费影响下，2024年三季度，上市银行中间业务收入同比下降10.8%。
- **行业利润企稳。** 虽然收入侧面临压力，但银行业利润仍然保持了正增长。金融市场业务带动的非息收入高增长、前期不良资产核销带来的资产减值损失集体下降是主要原因。
- **中小金融机构加速出清。** 2024年，金融机构并购开始提速，地方省市是推进主力，农信系统中小银行是主战场。国家金融监督管理总局公布的金融机构法人名单显示，截至2024年6月末，全国共有4425家银行业金融机构法人，与2023年同期相比减少了136家，仅今年上半年就减少了65家。加速合并重组降低了高风险中小银行的数量，提升了金融系统的整体稳定性。



全球多个市场都经历过银行业利差快速收窄的时代。其经验显示，低利率时代，银行业的获利能力普遍受到明显冲击，市场表现加剧分化，优胜劣汰也将带来行业格局变革。要应对市场挑战，各家银行需要重点提升以下6方面关键能力：

1. **健全业务能力，动态优化收入来源。**在难以预判外部环境时，返璞归真，强化存、贷、中收、金市等核心业务线能力，并随着外部环境及时调整业务组合重心，方可以不变应万变。
2. **强化资产负债表管理。**扩表或者缩表？对于不同银行答案已经不再唯一，而需要具体分析所在地区、风控能力等多种要素，再进行有效的资本分配。
3. **建立全局成本视图，优化成本管理。**从改善利润考虑，收入提升举措普遍需要时间，而成本管控或有机会立竿见影。

4. **深化行业服务能力、打造以行业特色为链条的生态经营体系，建立全面专业服务机制。**

5. **明确客户细分，深化重点客户关系。**获取有意义的客户关系，建立对细分市场服务方式、风险和体验驱动因子的深刻理解，加深打造自身差异化优势和竞争护城河。

6. **打造立体的风险管控体系，提升全行面对外部因素冲击的韧性。**

勇猛精进，志愿无倦。在充满不确定性的
大变革时代，直面一时困顿，克服倦意，继而勇敢有力地前行，或许是卓越银行挣脱引力、证明自身含金量的最优路径。



概要

过去两年，全球银行业的业绩表现堪称是2007年至2009年全球金融危机以来的最佳水平，盈利能力、资本和流动性均保持健康。但是，尽管银行业是全球最大的盈利行业，市场对其长期价值创造能力却持怀疑态度。如果我们比较市净率就可以看到，银行业在各行业排名中垫底。

归根结底，除了一系列宏观经济因素外，还有一些行业特有的因素使然：

- 尽管银行业的技术投入占比高于其他行业，但是行业劳动生产率增长却参差不齐。
- 需要不断投资应对全球各地的监管变革。
- 银行业中盈利更丰厚的业务正在经受来自专业机构（包括私人信贷、支付和财富管理）的激烈竞争。
- 近期业绩提升很大程度得益于利率上涨。
- 尽管近年创造了价值，但是过去十年间，若以资本成本衡量，银行业的经济价值一直在下滑。

2023年银行业整体业绩在实现腾飞。那么在此之后，鉴于行业基本面问题持续存在，这是否会让行业增长曲线转而下降呢？

观察过去5到10年表现优异的银行，或许能找到银行如何实现逆势增长的答案。我们从多种分析视角辨别出这些赢家银行，并且发现，它们之所以能赢，一方面是因为在三个战略维度上做出明智之举（精心选择细分市场、找到规模效益能发挥作用的地方、找准地理或价值链上的战略定位），同时还能凭借一系列能力（例如数据分析、营销效果、运营模式和技术）严格执行运营计划。执行力和结构性战略要素诚然至关重要，但是根据我们对相对效果的建模分析，执行力的影响是结构性要素的两倍。我们发现在赢家中，没有一家银行凭仅一般水平的结构性要素或者仅凭其结构性定位就能做到表现出色。

对于其他银行而言，好消息是情况可以改善。过去五年间，约有10%的银行有形股本回报率提高了五个十分位（尽管约三分之二的银行表现波动不超过其先前水平的上下两个十分位）。银行业若要恢复其市净率，管理团队需要学习并再现这些赢家银行的活力。我们相信，在2030年之前，这种“管理商”将真正缔造非凡。

行业总览

最后一切都会好起来。如果不好，那就是还没到最后。

—佚名 (常被认为是奥斯卡·王尔德的名言)

如果终点不够好，那么它就还不是终点，这句话带点幽默，给人些许安慰。不过，近来银行业确实过得不错，这对最终局面意味着什么？事实上，自大萧条以来，过去两年是银行业业绩表现最好的时期。全球银行业创造了7万亿美元的收入（见图1），净利润达1.1万亿美元，有形股本回报率（ROTE）达到11.7%（见图2）。

银行业已经恢复到健康的资本水平（一级普通股资本充足率为12.8%，按风险加权资产计算）和流动性水平（77.2%），这两项指标均较2022年有所改善。事实表明，银行业创造的利润总额居全球各行业之首（见图3）。

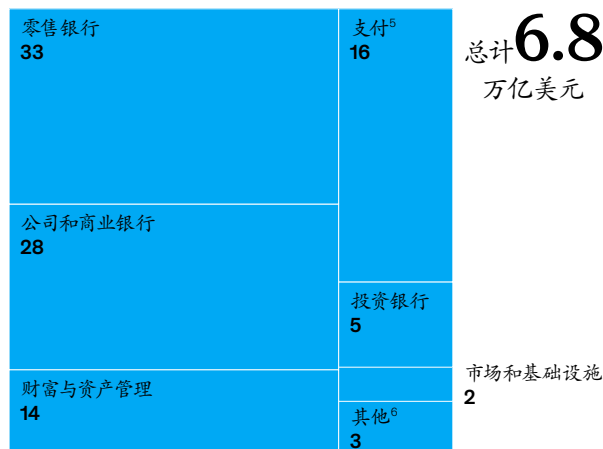
图 1

2023年，全球金融业各类业务涉及的资产规模达到410万亿美元，创造了约7万亿美元的收入。

全球金融中介机构，2023，万亿美元

	银行债券、其他负债和股权	对公和政府机构存款	个人存款	主权财富基金/养老基金	零售AUM ¹	私有资本	保险和养老AUM	替代来源	数字资产 ¹	
资金来源	59	52	65	32	78	10	66	9	39	410
	表内业务				表外业务					
资金用途	49	60	60	10	62	17	61	12	79	410
	零售贷款	表内证券	对公和政府机构贷款	其他资产	政府债券	企业债券	权益性证券	证券化贷款	其他投资 ³	

全球金融中介业的年收入组成，2023⁴，%



¹管理的资产规模。²包括捐赠基金和基金会、企业投资。³包括房地产、大宗商品、跨境配置、衍生品。⁴由于四舍五入，数字总和不为100%。⁵零售和企业银行业务中考虑了存款带来的净利息收入。⁶包括来自房地产基金、基础设施基金、对冲基金、大宗商品基金、绝对回报基金、流动性替代品的收入，以及通过交易所与托管、支付和流动性供应商进行的数字资产开采、买卖的收入。
资料来源：麦肯锡Panorama数据库

图 2

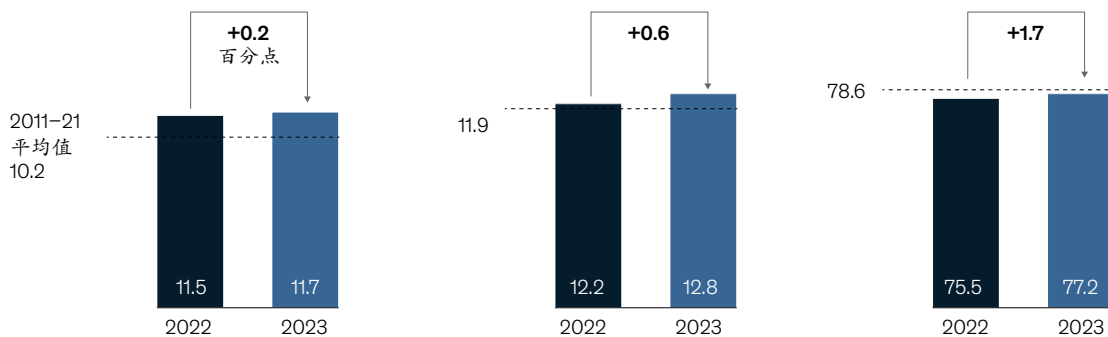
2023年，银行业务收入、有形股本回报率和流动性均有所增长，全面保持健康水平。

主要行业指标

盈利强劲，
有形股本回报率，%

资本状况健康，
一级普通股资本充足率，%

流动性可持续，
总存贷比，%



资料来源：标准普尔Capital IQ数据库；麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

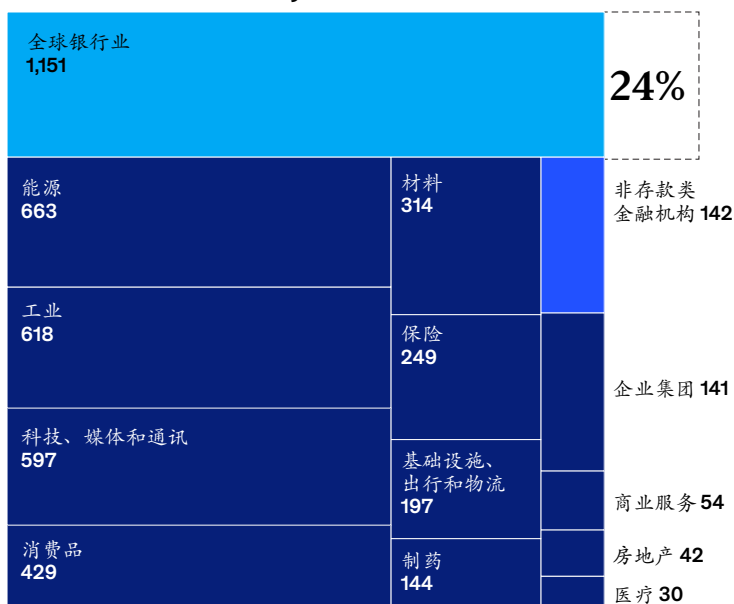
McKinsey & Company

图 3

2023年，全球银行业净利润约为1.15万亿美元，大致相当于能源和工业行业之和。

上市公司净利润，
不同行业，2023，¹
10亿美元

总计 4,772



¹基于35000家上市企业。
资料来源：麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

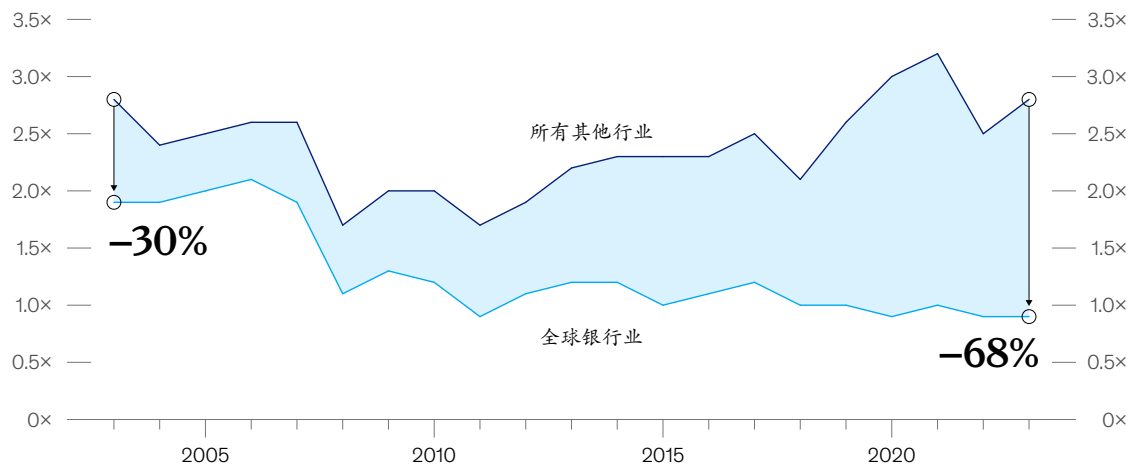
那么，不祥之感从何而来呢？简而言之，全球银行业的市净率仅为0.9，是所有行业中最底的，这表明市场预计银行业的经济价值将全部丧失（见图4），而且这一挑战普遍存在于大多数市场（见图5）。其中可能存在很多原因：

— **回报率的提升可能是短暂的。**回顾过去，虽然银行业努力降低成本并保持较好的信贷质量，但是自2021年以来回报率的提升似乎主要得益于利率上涨（见图6）。模型当然并不完美，但是可以看到，如果没有利率支撑，许多地区的银行业有形股本回报率可能徘徊在8%左右，甚至低于资本成本。

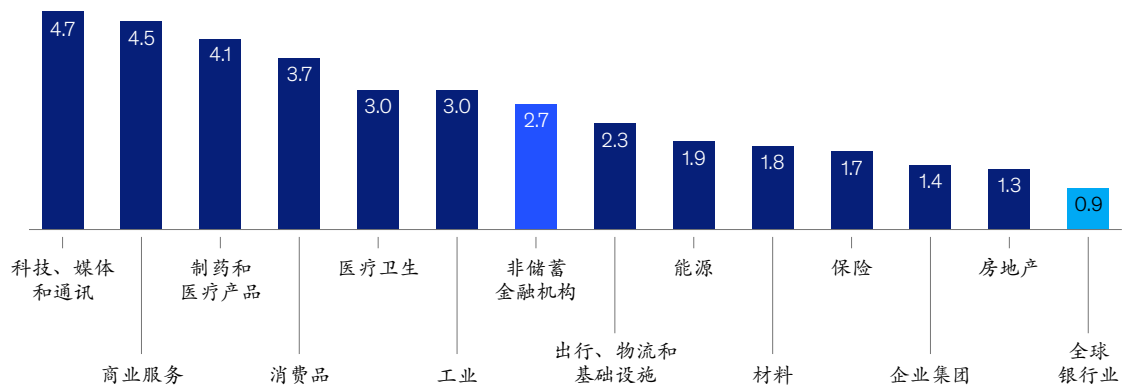
图 4

资本市场对银行业的估值明显低于其他行业，而且差距还在拉大。

市净率，2003-23¹



市净率，不同行业，2023¹

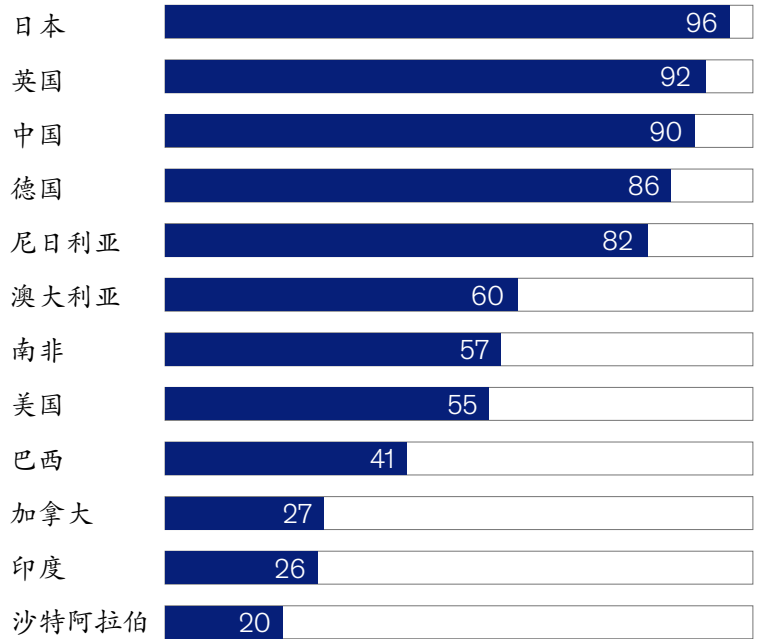


¹平均值已剔除异常值和市净率为负的公司。基于约15000家上市企业。
资料来源：麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

图 5

银行业在所有市场的估值均面临挑战。

市净率低于1的银行占比, %

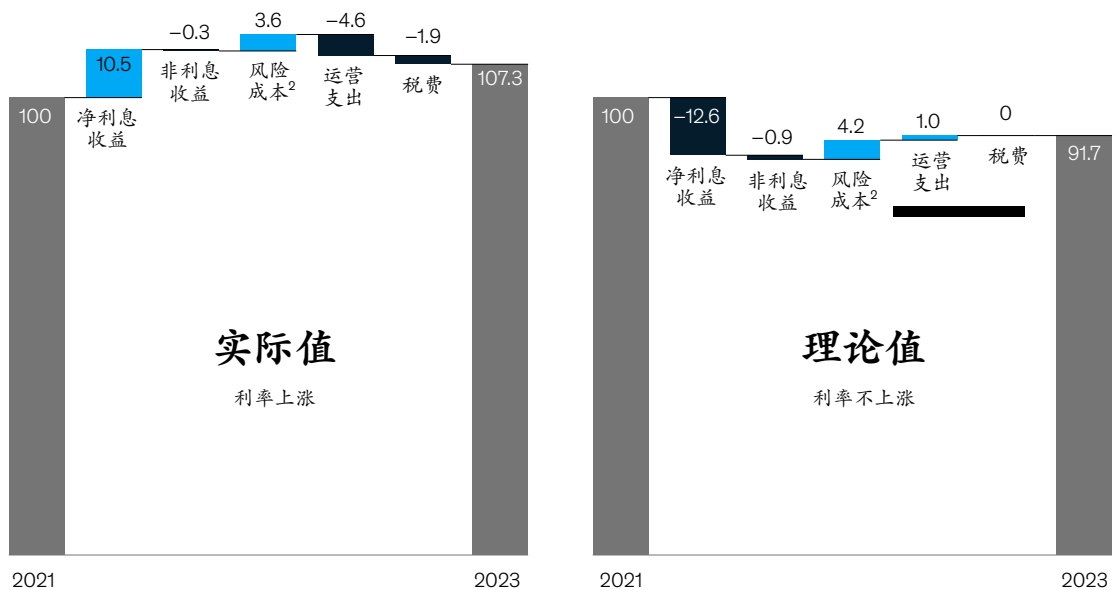


资料来源: 麦肯锡Panorama数据库; 麦肯锡Value Intelligence

图 6

近年来, 净息差的扩大是拉高有形股本回报率的关键因素。

对有形股本回报率 (ROTE) 影响的比较, 2021-23,¹ 指数化 (2021 = 100)



¹考虑到利率环境不同, 不包括大中华地区。

²包括贷款损失拨备、其他财务减值和减记。

资料来源: 麦肯锡全球银行池; 麦肯锡Panorama数据库; 麦肯锡Value Intelligence

如果未来利率低于当前水平，根据模型的一些预测情境，银行业的有形股本回报率可能会在未来两年内恢复到接近股本成本的水平（见图7）。当然，我们也清楚，由于各地的通货膨胀、降息速度和效果等情况不同，股本成本可能存在显著差异。但是，如果全球利率如有些预测所言那样普遍下降，我们的模型表明，净息差（NIM）可能会压缩50到60个基点，从2023年的略高于3.1%降至2030年的约2.7%。如果发生这种情况，近年来因利率上涨而带来的经济利润增长将减小，有形股本回报率可能会再次向资本成本靠拢。

一 **银行业内不同业务领域和地域的差异巨大，可能使人们对某些机构的看法产生偏差。**随着客观条件的变化，结构和组合因素可能显著影响单个银行的业绩。

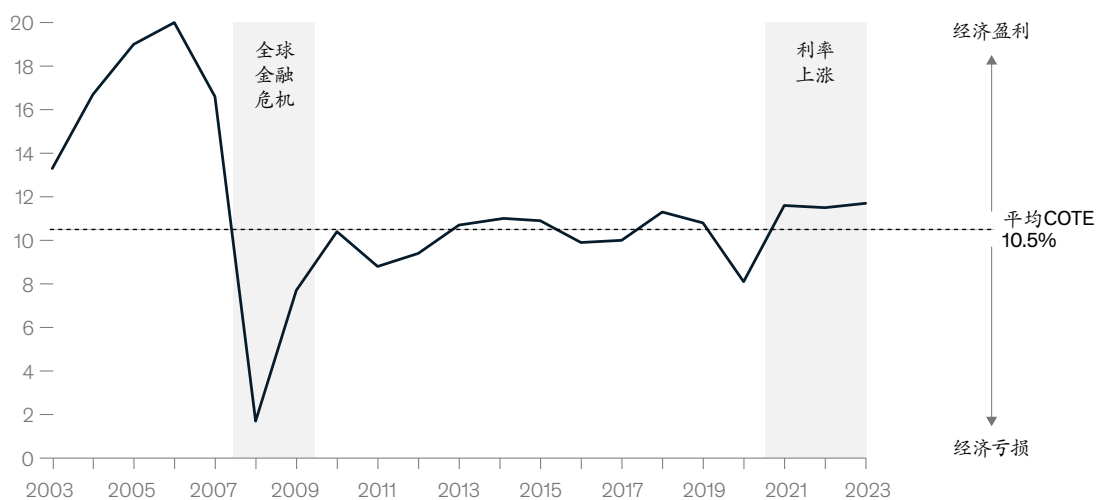
在美国、英国、印度、德国和尼日利亚等国的银行，2023年的业绩普遍较2010年至2022年间有所改善，而巴西、加拿大、中国、日本和澳大利亚等国的银行有形股本回报率则有所下滑。这些差异也存在于银行业的不同业务领域，回报率最高和最低的领域之间可能相差约10个百分点（见图8）。

一 **银行未必能指望生产率的提高或规模优势。**这对于全球许多地区的银行而言仍然是棘手的谜题。人工智能是否是灵丹妙药，我们尚未看到证据（不过最近，一些率先发展人工智能的领先银行已经宣称凭借人工智能提高了效率，从而获益数十亿美元——相当于效率比提高了1个百分点）。全球银行的技术投入高达约6000亿美元，本应提高生产率，但是

图 7

尽管高利率支撑起银行业近年来的经济盈利性，但如果利率下降，这种趋势可能逆转。

不同的有形股本成本（COTE）下的有形股本回报率（ROTE），2003–23，%



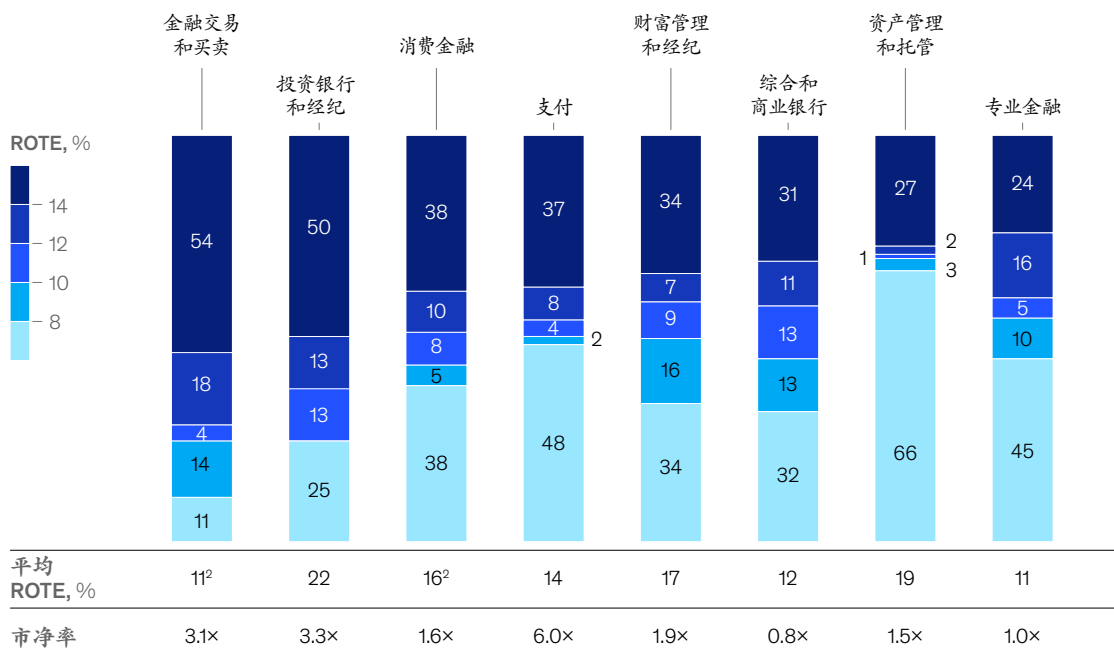
资料来源：标准普尔全球；麦肯锡Panorama数据库

McKinsey & Company

图 8

银行业不同领域的业绩表现并不相同。

有形股本回报率 (ROTE) 分布, 2023,¹%机构占比



¹基于约3000家金融机构。由于四舍五入, 数字总和不为100%。
²此处为ROE (净资产收益率), 考虑该领域的商誉极大, 导致有形股本为负值。
 资料来源: 麦肯锡Panorama数据库; 麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

一些主要市场 (如美国) 的劳动生产率却在下降 (见图9)。¹ 人工智能可能会改变这一点, 但生成式人工智能在大多数银行目前仍处于试点阶段。随之而来的还有更高的支出和监管要求, 因此许多银行采取了谨慎的态度。一些赢家银行正在从试点转向具体业务领域, 寻求端到端地精简整个领域并应用包括人工智能和生成式人工智能在内的所有抓手。我们对这些做法的实际效果何时会在数据中反映出来拭目以待。尽管我们在退休账户管理和一部分资本市场等特定领域看到明显的规模效应, 但是银行业在全球

许多市场并没有展现出绝对的规模效应 (见侧栏, “规模还重要吗?”)。

因此, 无论是用于提高生产率的技术投入还是规模, 都没有真正改变银行的成本曲线, 从而挤出一些额外的利润。

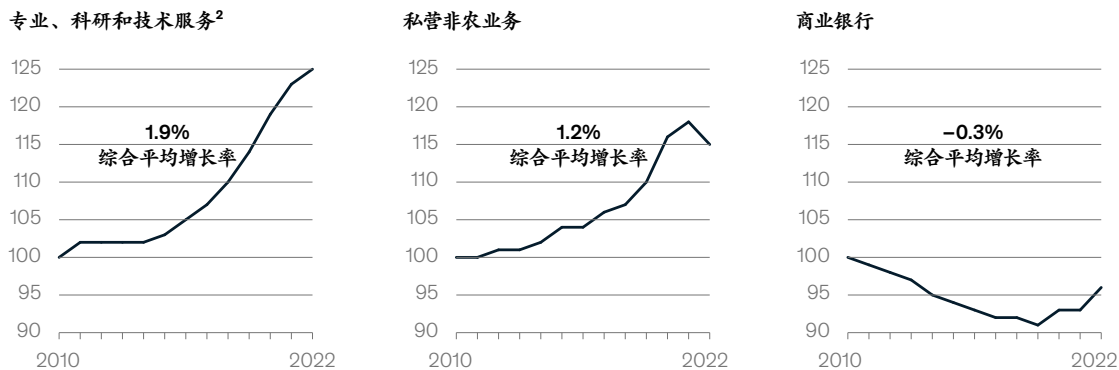
- 加大成本削减未必就能提高利润率。根据情境测算, 在一些宏观条件影响下, 如果要维持当前的有形股本回报率, 银行业需要将每项资产的成本每年降低5%, 相当于行业历史降本幅度 (每年降低1%) 的五倍 (见图10)。

¹ Gregor Petri, Jeff Casey和Debbie Buckland, 《2024年展望: 银行业和投资服务的企业IT支出预测》(2024 outlook: Enterprise IT spending forecast for banking and investment services), Gartner, 2023年12月4日。

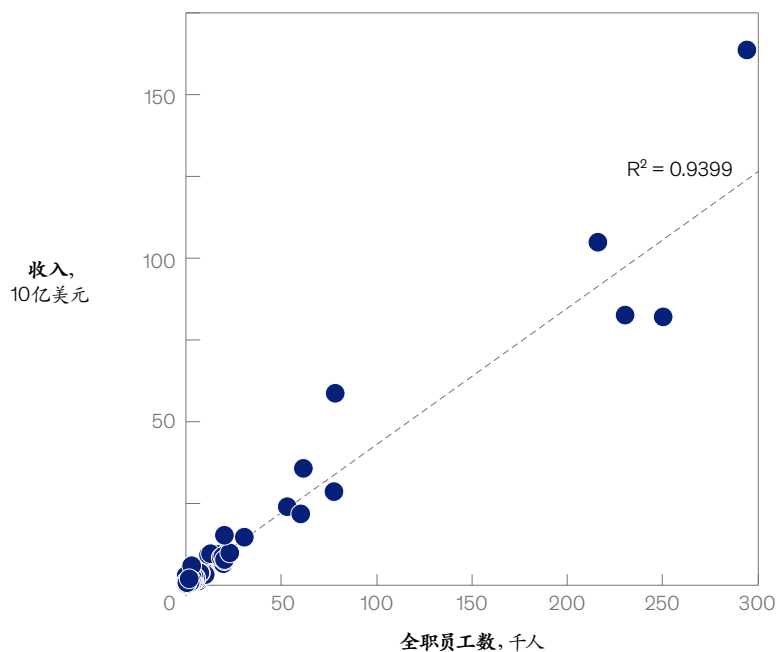
图 9

高额技术投入之下，美国银行业的生产率依然下滑，规模效应难以判断。

美国劳动生产率，按行业计，2010-22，¹ 指数化 (2010 = 100)



美国银行业收入与员工人数相关度，2023



¹针对专业、科研和技术服务以及商业银行业取三年移动平均值。
²包括会计、计算机系统设计、咨询服务、法律服务和科学研究等子行业。
资料来源: 美国劳工统计局; 麦肯锡Panorama数据库; 麦肯锡Value Intelligence

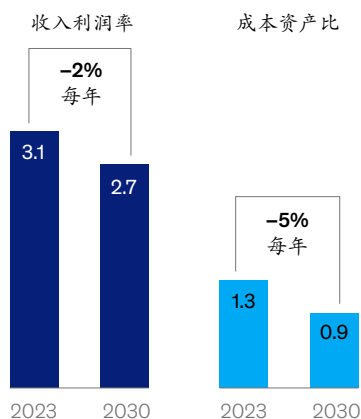
McKinsey & Company

图 10

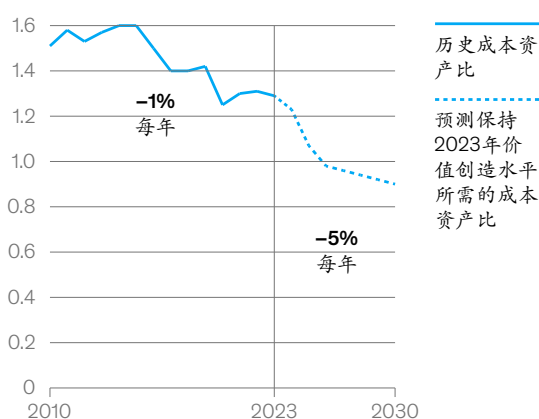
银行业采用的是一种杠杆经营模式，无法单纯通过削减成本来“逃离引力”。

在预期收入利润率压缩的情况下，维持2023年的有形股本回报率 (ROTE) 水平需要降低的成本资产比¹

在利润率压缩的情况下维持当前ROTE所需的成本资产比，² %



保持2023年价值创造水平所需的成本资产比，%



为了保持当前的ROTE，银行的降本速度需要是收入下降速度的约2.5倍

这意味着未来5年的下降速度须是过去5年的约5倍

¹收入利润率为净利息收入、中收和佣金收入除以未清余额。

²就普通跨国银行而言。

资料来源：牛津大学Economist Intelligence Unit；麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

— 新机构不断给传统机构制造压力。正如我们在去年的全球银行业年度报告中所述，约三分之二的金融资产价值增长来自表外资产（如共同基金和另类投资）。² 非传统竞争对手（例如非存款性机构和私人资本）以及资金充足的新型银行正在不断蚕食最大的利润池。

宏观不确定性和行业问题也构成了挑战：

— 受持续量化紧缩政策导致存款总量减少（2021年以来美国年复合增长率下降6%，欧洲央行下降10%）以及部分市场中对货币市场流动竞争加剧（2021年以来美国年复合增长率上升12%，欧元区上升7%）的影响，银行的资金成本可能会

上升，由此产生的吸储竞争可能进一步推高成本。

— 贷款发放面临消费者和企业需求双双下降的挑战。例如，美国商业地产（CRE）贷款发放量较疫情高峰期下降了55%，较十年平均水平低25%。与此同时，现有资产面临贬值的可能，其中有些可能会继续贬值。例如，2023年第四季度，美国和欧元区的商业地产价格指数下降了9%。降息或许能缓解一部分影响，但是鉴于罗素2000指数中有大量公司亏损³，小幅降息能否扭转局势尚无定论。此外，信贷成本上升会在一定程度上抑制焦虑的消费者贷款的需求，而许多市场还面临贷款组合贬值和高收益债务到期高峰的问题。

² 《2023全球银行业年度报告：银行业大变局（Global Banking Annual Review 2023: The great banking transition）》，麦肯锡，2023年10月10日。

³ The Daily Spark，《罗素2000中40%的公司收益为负（40% of companies in Russell 2000 have negative earnings）》，Torsten Sløk的博客，2023年11月17日。

规模还重要吗？

多年来，银行业的规模以及由此带来的优势一直是整个行业争论的焦点。研究了全球2000多家银行后，我们就此提出了一些经验观察结果：

- 在许多地方，局部规模依然重要。在美国，网点密度仍然关乎存款市场份额，即便服务转向数字渠道，绝大多数人仍然去线下网点开支票账户。随着经营性存款的重要性日益凸显，在经历了十年的质疑和客流的数字转型后，网点似乎正迎来新生。话虽如此，但正如我们在《客户品牌意识：美国零售银行业的新战场》(Customer mindshare: The new battleground in US retail banking) 中所述，近十年来网点密度已变成预测当地市场份额的四个关键变量之一（其他三个为“数字商”、客户体验感和当地营销支出），而在其他市场，特别是那些高度数字化、人

口密度高且同质化程度高的市场，网点密度的相关性可能就不那么高了。

- 在一些领域，规模仍然重要。例如，在退休账户管理方面，我们的对标评估表明，规模曲线在参与者达到500万时趋于平稳。在一些资本市场或消费者服务业务中，关键技术平台的固定成本摊销会明显影响单位经济效益。规模也有助于营销，同一品牌下宣传较少的产品也能享受光环效应。在一些市场，我们还观察到需要达到一定的“最小规模”后才有市场竞争力，不过在此之后规模效益会趋于平缓。
- 数字化有两面性。虽然数字技术可以降低一些市场的准入门槛并削弱规模优势，构建一个可靠数字平台所需的资本投入本身也是一种门槛，还会给先行者带来规模效益。

- 供应商网络可能削弱规模效应。在一些市场，规模和复杂性达到一定程度之前“租用”能力更容易。但是再往上走，自有这些能力（出于系统韧性、专有差异化或吸引人才等考虑）才更明智。因此，供应商生态系统的成熟度和活力也会决定规模效应的重要性。

- 复杂性会抵消规模效益。在大多数市场中，随着银行规模的扩大，其管理复杂性、监管强度和义务也随之增加。事情变得更复杂，进而带来额外成本，抵消了规模产生的经济效益。

因此，我们关于规模的结论是：规模的重要性取决于选择，首席执行官和管理团队需要知道规模何时会创造有利条件，何时会带来不利挑战。认为规模效应定能提升比较优势并不是可靠的战略。

- 随着降息而进行重新估值后，预计持有至到期证券的未实现损失将逐渐减少，可能会为并购打开大门。虽然合适的并购交易有可能重塑银行业务范围，或增添宝贵的新能力（如数字获客工具），但是大型并购并非成功坦途，因为规模本身在许多市场并不预示着利润率会增长。即便抛开法律和监管的不确定性，成功的并购还需要周密的整合规划和执行，以减轻运营、文化和人才等诸多风险。这些风险可能走日常业务运营所需的精力。

- 换言之，即便并购机会增多，银行业并购的门槛也应保持高标准。

- 我们对《巴塞尔协议III》最终对股本回报率 (ROE) 影响的预测非常实际。最近发布的修订提案将产生何种影响尚待观察，但是这可能会进一步影响有形股本回报率 (ROTE)。

将这些挑战与当今世界的地缘政治不确定性结合起来考虑，就能够理解资本市场对ROTE所受影响预见。



获得“逃逸速度”， 实现逆势增长

欲求不变，须做改变。

—Giuseppe Tomasi di Lampedusa (《豹》，1958)

我们认为，想要实现飞跃发展的银行，必须采取不同于当下的运营方式，才能“获得逃逸速度，逃离引力”。为了理解它们如何做到这一点，我们查看了一系列领先机构的过往记录，希望找到它们长期健康发展的线索。

同时我们也必须指出，银行本质上是脆弱的实体，首要任务是确保安全稳健。像组合过度集中或过度轮换这种缺乏多元化的结构性决策，可能产生流动性或信贷质量问题而拖垮整个银行。美国一些几年前ROE（或增长率）领先的银行就在2023年的地区银行业动荡中遭到重创。在更早的全球金融危机爆发前，次级抵押贷款为主的机构也曾领跑行业。因此，当我们研究赢家时，我们会谨慎行事，检查它们是否审慎地获得且可持续地保持领先地位。

有鉴于此，我们从以下四个方面找寻全球范围内潜在的赢家：

1. 首先，我们关注在ROTE和市净率倍数方面脱颖而出的银行，这意味着它们的表现优于业内其他机构。
2. 其次，我们关注与五年前相比，业绩表现变化超过五个十分位的银行，这代表它们成功实现了业绩转好。
3. 再次，我们关注业绩持续高于资本成本的银行（这在银行业内相对罕见，因为2013年至2023年间，全球银行平均每年经济损失100万美元，若不是近期的加息这个数字可能更高），这筛选出了表现持续稳健的银行。
4. 最后，我们关注美国股东总回报（TSR）排名前十分位的银行，将它们与排名后十分位的银行进行比较，然后我们在模型中运行了数十项指标，从统计角度分析推动这些佼佼者TSR的驱动要素，这至少定义了在美国这个主要地区推动股东回报差异化的经济驱动要素。

赢家

走到岔路口的时候，别犹豫，你终归要选一边。

—Yogi Berra

或许正是采纳了这位棒球界智者的忠告，那些赢家银行才得以凭借出色的执行力和结构性因素，奠定了今日的地位。单一要素难以维系长久的优势，唯有二者的紧密结合方能使银行在市场中独占鳌头。尽管执行与结构性因素两者都非常重要，但在我们针对情境建模分析，探究其相对影响时，发现执行（运营模式）的影响是结构性因素（在哪里竞争）的两倍。在我们所研究的赢家中，没有一家银行仅凭平庸的结构性要素或单纯的结构性地位便脱颖而出。

以下是观察这些赢家银行后的几点发现，或许能为银行的长远健康发展提供一些思路。

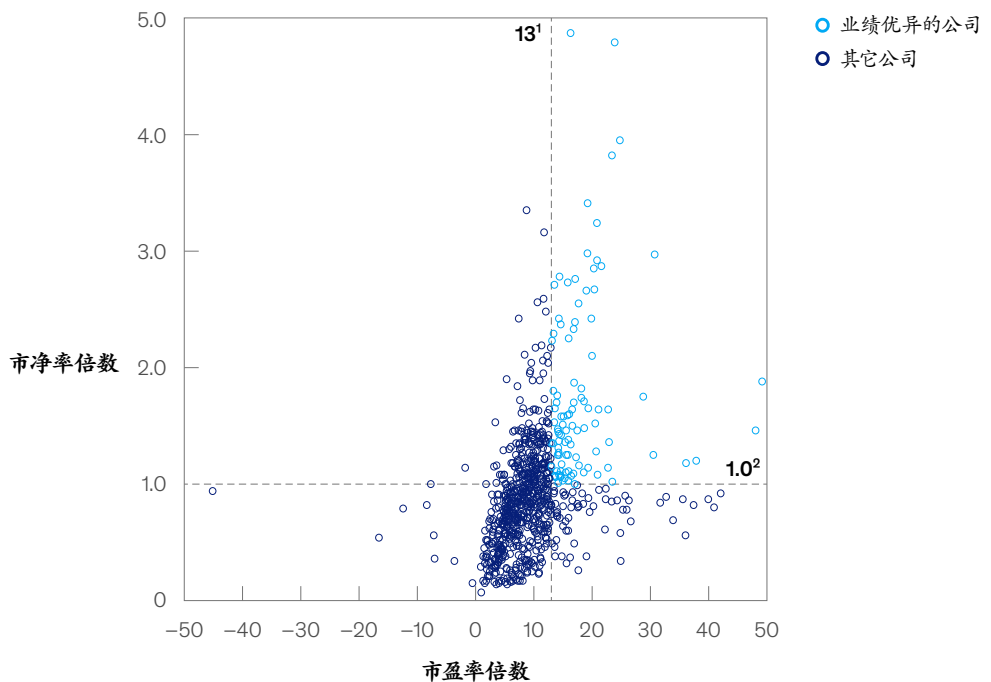
存在一条“逃离引力”的崛起路径

有14%的银行能在当前市净率（高于1）和市盈率（高于13）的基础上创造价值且表现出色，这揭示出银行业内存在着一条“逃离引力”的上升通道（见图11）。相比之下，约62%的非银行上市公司能达到这一水准（见图12）。

图 11

有14%的银行市净率超过1、市盈率超过13。

银行分布，按市净率(P/B)和市盈率(P/E)计，2023



注释：样本量 = 786，其中112家业绩更优异。

¹13倍的市盈率是在历史利率的最低值，与高于名义GDP水平以上的经济利润增长相对应。

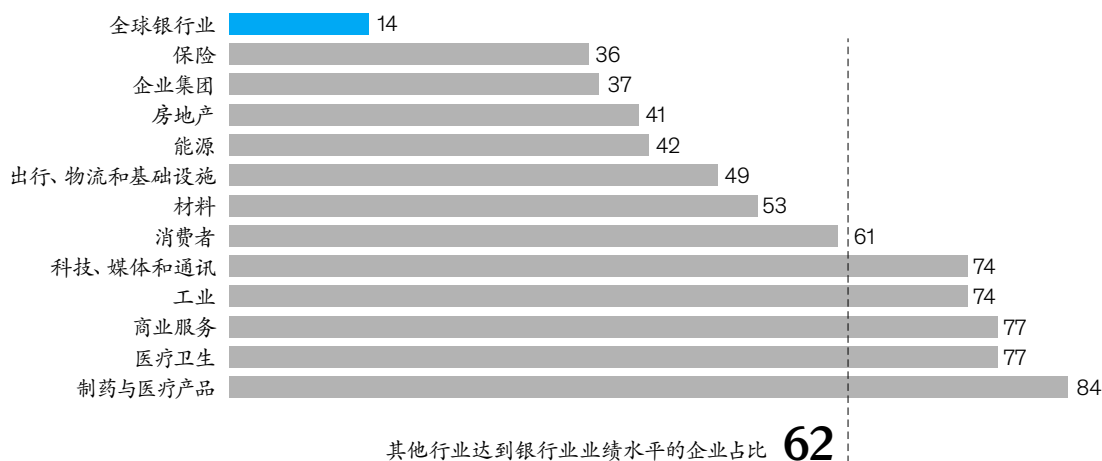
²市净率>1.0意味着预期会创造价值。

资料来源：麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

图 12

纵观所有行业，62%的企业市净率大于1，市盈率大于13。

市净率大于1、市盈率大于13的企业占比¹，按行业计，2023，%



¹基于大约17000家上市企业。
资料来源：麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

这条路径愈发普遍

好消息是，如今行业内的高业绩现象更为普遍（这或许也受益于不同市场的监管特性）。当前，14%的银行贡献了行业80%的经济利润，而在2013年，这一比例仅为11%（见图13）。这一数字几乎是其他所有行业平均水平的五倍，其他行业的业绩要集中得多（见图14）。

业绩鸿沟可能很大

我们深入剖析美国TSR表现突出的银行后发现业绩差异巨大：在2013年至2023年间，美国前90家银行中，最高与最低十分位银行的业绩差距达到了14个百分点。卓越的TSR业绩主要体现在四个运营指标（及风险管理）上：收入增长（34%）；通过降低成本使净息

差管理得到强化（34%），提高存款黏性（降低资金成本）或加大高盈利贷款投放并加强信贷风险管理（两者均可改善净息差）；拓展咨询与财富管理等以收费为主的业务，实现中间业务收入增长（16%）；以及提高成本效益（5%）。

尽管成本效益至关重要，但其对TSR表现的影响却不大（可能因为成本属于银行可控范畴，且众多银行正迅速降本，故而对TSR的影响不太显著）。

许多其他指标对TSR并无实质性贡献（例如，机构的资产规模，这再次说明了机构规模并不那么重要）。计算这些指标可以帮助确定您所在银行是否在这些方面真正有所投入，例如，科技投资项目是否支持了这些指标的实现？

运营地点很重要

这些机构中约有三分之一位于吸引力强的银行市场（例如澳大利亚、加拿大和印度），这些市场表现出高利润率和强劲的基本面（例如信贷需求、人口结构和经济增长）（见图15）。在同一国家内，在经济充满活力的地区运营自然也会带来增长优势。不同业务也是同样的情况，有些业务，比如支付业务能产生14%的股本回报率和6倍的市净率，而

其他业务，如综合银行和商业银行的ROTE为12%，市净率为0.8。

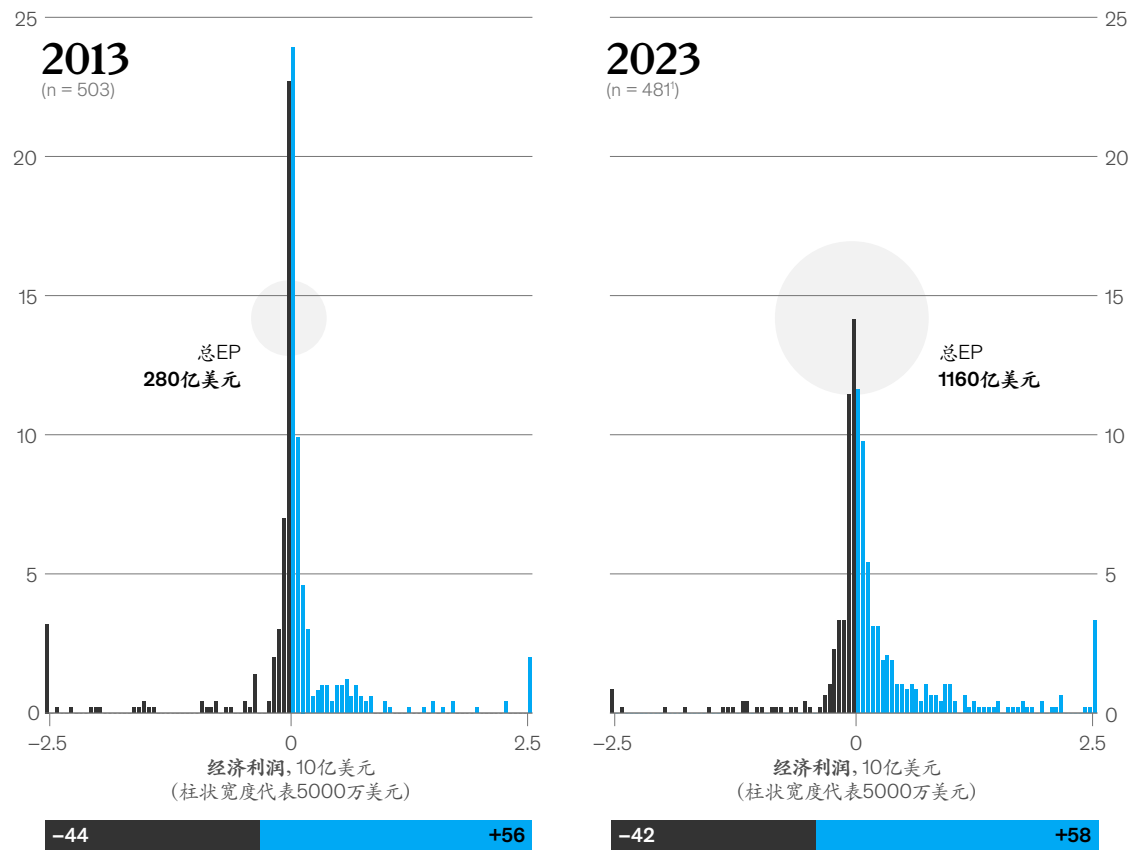
业绩也很重要

禀赋或结构性因素——或者运营地点——并不是唯一的关键，业绩也很重要。赢家银行是通过刻意的战略性结构选择和大胆执行实现并维持了高水平业绩。这类赢家运营着各种业务，分布在各个地区，值得深入了解甚至复制它们的做法。

图 13

前14%的银行创造了80%的经济利润，10年前这个比例为11%。

经济利润 (EP) 分布, 全球银行业, %机构占比



¹不包括2013年后被并购或停止运营的机构。
资料来源: 麦肯锡Value Intelligence; 麦肯锡分析

那么这些赢家银行是怎样的银行? 由于各个市场的地域差异很大, 将它们进行比较毫无意义, 因此, 我们对一些特征做了归一化处理, 转化为共通的基准。表现优异的银行: 收入增长是其当地GDP增长的1.5倍, 手续费收入占比通常在40%以上, 效率比低于50%, 并且全周期风险成本管控良好, 显著低于其参考行业成本(幅度和绝对平均值)。

在哪里竞争(结构性因素)

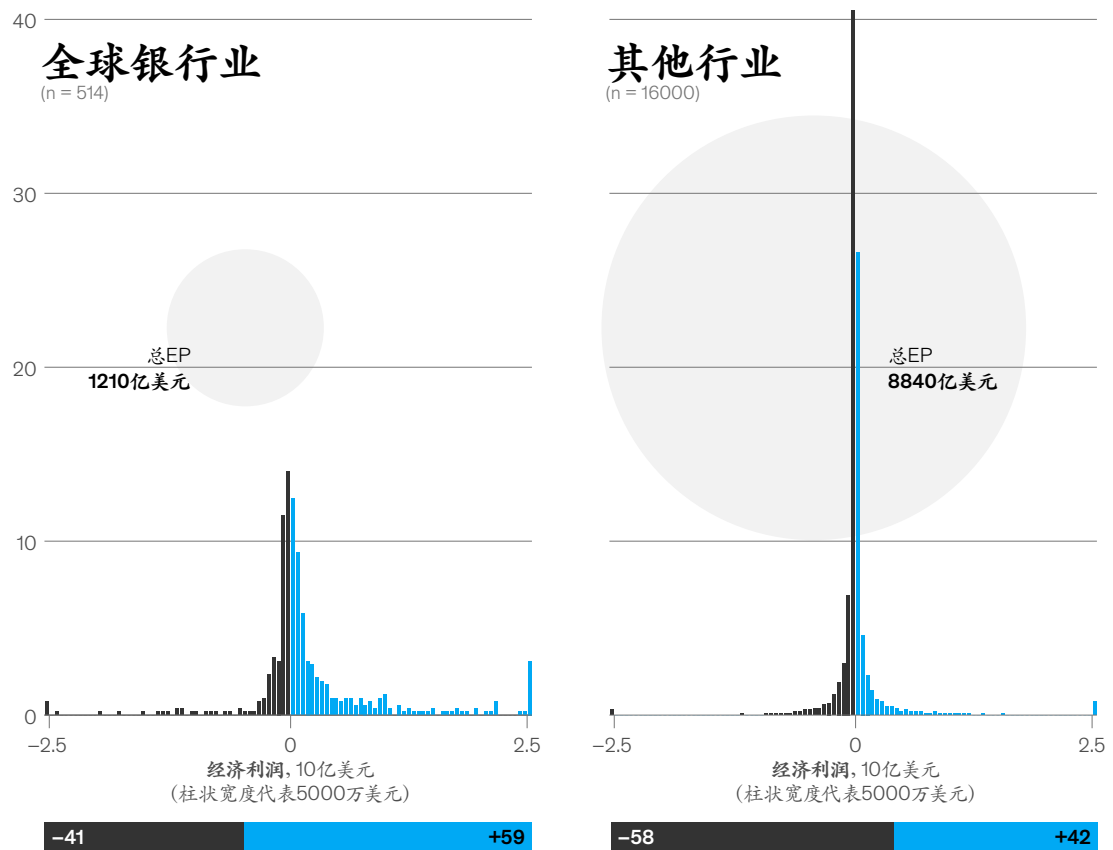
赢家至少具备以下三个结构性因素中的一个, 这些因素推动了它们的业绩:

精心选择并果断承诺投入具备增长潜力的细分市场, 同时避免过度转向这些市场的陷阱。按客户细分或产品类型进行投入来推动增长, 但是不过度集中, 使自己暴露在风险之下, 这一点至关重要。有些赢家增加了固

图 14

银行业的经济利润分布比其他行业更分散。

经济利润(EP)分布, 2023年, %机构中占比



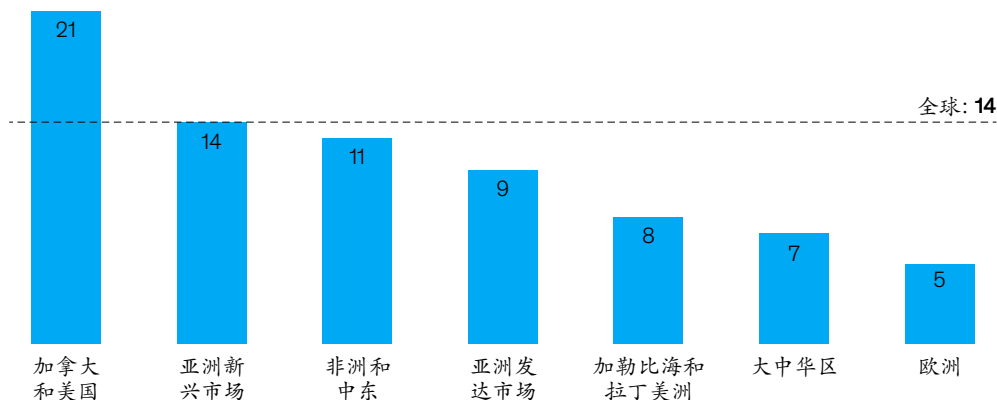
资料来源: 麦肯锡Value Intelligence; 麦肯锡分析

McKinsey & Company

图 15

全球范围内价值创造并不均衡。

市净率>1且市盈率>13的上市银行占比，按地区计，2023，%



注释：样本量 = 786，其中112家业绩更优异。
资料来源：麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

有费用比率低的商业业务，从而降低了机构的整体费用。

也有赢家银行充分利用在高ROE业务领域（如财富和支付）的现有平台。大众富裕客群就是一个明显的例子。在许多国家，这个客群是财富领域最大的利润池。还有一些赢家加倍投入资本市场，以推动能提高ROE的手续费收入增长。多数情况下，这些变化只是方向上的小幅倾斜，而不是大规模转向。但是这些赢家银行认为这些倾斜是有意义的投入方向，因此重新配置资金、“管理带宽”（指管理层投入的时间和资源限度）和人才等，而这正是它们的回报脱颖而出的原因。

— **在规模有意义的地方实现规模，推动生产率和获客水平的提升。**虽然在一些国家，整个银行业很难实现规模效益，但是在有些领域规模仍然重要，因此，找

到利用规模的方法会产生显著效果。有些赢家银行已经找到这些领域并加倍投入，以扩大规模，从而创造出更多的利润。值得探索规模效益的领域包括营销支出、退休和财富经纪等细分市场以及托管运营或客户服务中更加标准化的部分。此外，规模可以是局部的、区域的、全国的乃至全球的，而最好的银行会围绕这些主轴在关键领域最大化规模效益。

— **优化定位——无论是地理定位还是客户价值链中的定位。**定位显然很重要，有些银行选择跨国和跨州/省经营，进入那些经济前景高于平均水平的地区。有些银行选择占据价值链上更有战略意义的环节，比如，一家欧洲按揭贷款机构给消费者提供搜房功能，因此抓牢商业决策漏斗的前段，而不被局限于漏斗尾部，即消费者找到房后才开始寻求融资。

如何成为赢家 (执行)

卓越的执行也是一大竞争优势。对许多机构而言，结构性战略调整（如改变地域布局和进入更具吸引力的业务领域）存在制约。因而重点可以放在瞄准特定利润池、提高精细化定价能力，以及为增长改善定制客户细分等策略上。

我们研究多家银行赢家后，精选了一些不同机构为提升业绩回报而采取的策略。没有哪家机构能在所有方面都出类拔萃，但是每家机构都各有所长。

以下是我们在全球赢家银行观察到的一些基于执行的策略：

— **深化关系 (以客户为中心的一站式银行和生态系统)**。这对于对公领域尤为重要，零售领域能够凭借一个网点渠道提供多种产品，对公领域却不尽然。让资产负债表密集型业务和中收业务相辅相成（例如，提供存贷、财富管理和支付等其他解决方案的一站式银行服务），能够将日益高昂的获客成本分摊给更多的业务。一些赢家银行擅长为企业客户提供财富管理，一些赢家银行则向原本只有信贷业务往来的小企业客户提供ROE更高的支付产品。在新兴市场，赢家银行往往提供银行业务范畴之外的服务（如忠诚度计划、优惠券、代金券、个性化优惠、市场平台服务、游戏化以及与生活方式和社交媒体应用的集成）来增加客户互动和实用性，在更为成熟的银行业市场这种情况也越来越多。这不仅将客户流失率降至接近零，还极大地深化了客户关系。在某些情况下，这些精心设

计的生态系统还可能产生可观的第三方收入。

— **通过个性化漏斗实现零售客户或中小企业客户至上**。北美一家领先银行改组了业务，能够为客户创造从营销到服务全覆盖的个性化体验，它专注于财富和房屋净值等产品，创建快速循环任务（每月多达四个营销活动），还与电话坐席、话术以及客户最终获得的服务支持（例如，在哪些时间点与客户联系及发送哪些类型的优惠）的细分相结合。统一的指示板能够近乎实时地更新所有关键指标，从而形成自我改进的循环。这大大降低了获客成本，减少了客户流失率，最终延长了客户生命周期，从而创造更多价值。

— **善用精细化定价和风险选择**。有一家银行颇以自身的客户接触和决策速度为傲，并且因此建立起复杂贷款业务（例如抵押贷款和中小企业贷款）的领军地位。几年前，这家银行意识到，随着数字产品的无处不在和决策时间的必然缩短，这两个优势正在被削弱。的确，如今在其经营的市场里，绝大多数审批都能在几个小时内完成。因此，该银行在数据和分析方面投入了大量资金，建立起客户微观细分视图。这些由需求和行为特征联系在一起的客户群体，一方面帮助银行延伸进入了之前缺乏银行服务的新细分市场，另一方面也帮助其优化了现有细分市场的定价以匹配风险。它还将其复杂贷款业务与提供增值服务的合作伙伴网络相结合，进一步多元化收入来源。

— **在财富管理领域打造世界一流的潜在客户开发。**一家拥有庞大财务顾问团队的财富管理机构决定从根本上改变其潜在客户模式和经济效益构成。

它们认识到，抓住“流动资金”有三个关键因素：正确的产品、正确的时间点以及正确的交付渠道。正确把握这三个要素，而不是随意行事，就能将转化率提升至普通顾问拓客的近20倍。通过建立起将客户数据与这类触发因素相结合的分析模型，以及严格的A/B测试计划，该机构能够及时向财务顾问提供质量更高的潜在客户线索。这不仅使客户和资产的转化率实现了两位数增长，而且降低了财务顾问费用比例，从根本上改变了经营这些客户的经济效益。

— **通过移动端引领的分销实现零售或中小企业客户至上。**一家在数字化程度领先的国家运营的赢家银行大举投资，将分销逻辑从全渠道转向移动端引领。银行将移动端提升为所有客户旅程的主导（也有助于加深客户关系，有效引导客户去正确的服务点）；将所有其他渠道运营

标准化，使这些渠道成为同一流程的接口（降低了运营成本和复杂性）；将许多需要专业知识的服务转变为远程咨询模式（实现了高效部署）；并将“系统智能”升级为客户关系管理、漏斗管理和客户价值管理系统中的“指挥大脑”（使得竞争对手更难复制该模式）。

通过简化获客和加深关系提高了收入；通过将一些员工从分支网点（并缩减网点数量）调到呼叫中心（同时人工智能协助的自助服务能力也在提高）降低了成本；客户体验也得到改善，因为客户对银行服务的便捷非常满意；将以前不同的技术平台整合为一致的云平台，以近乎为零的边际成本提供服务。一系列举措下来，现在该银行在增长、客户关系深度、客户满意度和经营杠杆四个方面均领先同行。

— **利用战略人才管理赢得客户并释放生产力。**一些赢家银行充分挖掘人才可以带来的回报，并利用团队人才形成差异化的客户价值主张。

没有哪家机构能在所有方面都出类拔萃，但是各擅胜场。

这类银行形成了战略性人力资源能力，招聘时间从几个月缩短到几天，薪酬竞争力居市场的前四分位，员工满意度得分保持良好（包括用使命激励员工，而不仅仅是金钱），员工愿意超越常规去更好地服务客户。最优秀的银行懂得利用劳动力和人才优化来推动变革，它们主要撬动了三种变革：对地点、结构和其他领域进行快速干预；采取措施重塑组织以便未来取得成功，如集中化和减少影子职能；抓住机会，通过更好的劳动力规划从根本上强化人才骨干。

- **选对批发银行业务。**一家地区性银行认识到，自己无法在批发银行业务上整体取胜。相反，它聚焦打造并提供专门的业务领域（将整个业务领域的价值链垂直整合），成为这些领域的客户首选机构。它们有意识地投资于人才、布局、营销和思想领导力以便在这些领域形成品牌力。此外，它还专注于成为该领域的一站式服务机构，让客户能够轻松获得司库管理服务、代扣代发（通过合作伙伴）以及一系列相关服务。这家银行也没有将私人信贷机构视为威胁，而是与之合作，为客户提供额外融资渠道，这也为这家银行带来了新的收入来源。
- **构建人工智能赋能银行。**虽然真正的人工智能仍在发展中，已经有一些领先的银行大量使用高级分析、机器学习、深度学习以及最近兴起的生成式人工智能等等。它们将这些应用融入了自己的文化结构（例如，没有中心分析团队，因为分析已嵌入每个部门，并且合规模型验证流

程比平均水平快三倍）和运营模式（例如，数据结构属于一流水平；对包括分析初创企业在内的生态系统进行战略投资；人才水平也是一流）。

- 因此，它们的重点倾向于能够规模化的业务，因为在这些领域它们能够利用自身非凡的分析能力推动数字交互，并在关键点按需辅以人工交互。我们认为，随着数字交互的迅速扩散、人工智能的普及以及人才技能的提高，这种（各大洲不同银行都在部署的）模式将变得更加普遍。
- **使用经过验证的运营模式，大规模安全地加速。**一些赢家银行已经形成了自己的运营模式，甚至因此打出了品牌。这些模式是“数字工厂”、“产品和平台”或“独立迷你公司”等模式的变体，它们能够在同一银行内运营，但拥有更多自主权，同时大部分通用服务实现了自动化。我们观察到，这些运营模式中蕴含着积极进取的文化，有志向有抱负，尊重专业知识，并竭诚为客户服务；还有大方协作的精神，懂得尽早且经常让管控职能参与进来，以防最后出现意外；在意细节，自上而下相信要始终保持领先，同时谨慎行事——这是文化上难以实现的平衡。这些银行能够胜出是因为它们运作的更为顺畅，而且高层决策转化为一线行动的速度也比其他银行快得多。构建这些运营模式，模仿和培养能够优化工作速度的文化和行为，是许多运用这种方法取得成功的企业的秘诀。



差异所在 —— “管理商”

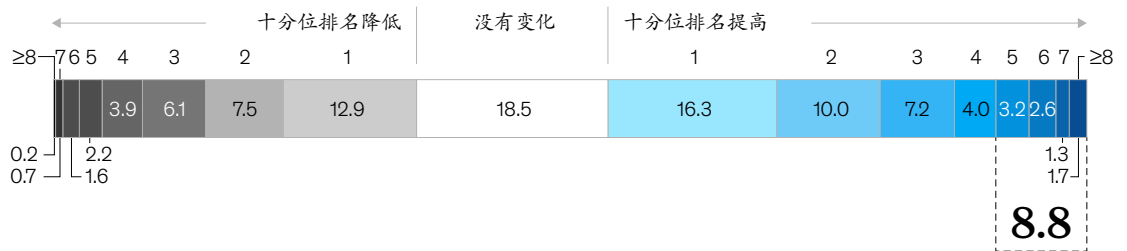
在全球银行业的ROTE分布图上，约有10%的银行成功地将业绩至少提升了五个十分位，这表明这一行业确实存在业绩实现突破的可能（见图16）。但总体而言，我们的分析显示，行业内相对位置的变化似乎并不大。业绩位置至少下滑了五个十分位的银行仅占5%，约半数的银行保持在起始位置上下一个十分位的区间内，而大约三分之二的银行保持在起始位置上下两个十分位的区间内。

显然，改变并不容易。但反过来说，这也不是一个可以坐等竞争对手“自摆乌龙”、并希望以此提升自己的相对地位的行业。鉴于历史上银行业经济价值的不断滑坡，且该行业在全球的交易价格均低于股票账面价值，这使得管理层有责任积极行动，“对抗引力”，在前文描述的种种逆风环境中起飞。

图 16

10年来，约10%的银行成功将有形股本回报率 (ROTE) 提升了至少五个十分位。

ROTE发生十分位排名变化的银行占比，2013-23，%



资料来源：麦肯锡Panorama数据库；麦肯锡Value Intelligence

McKinsey & Company

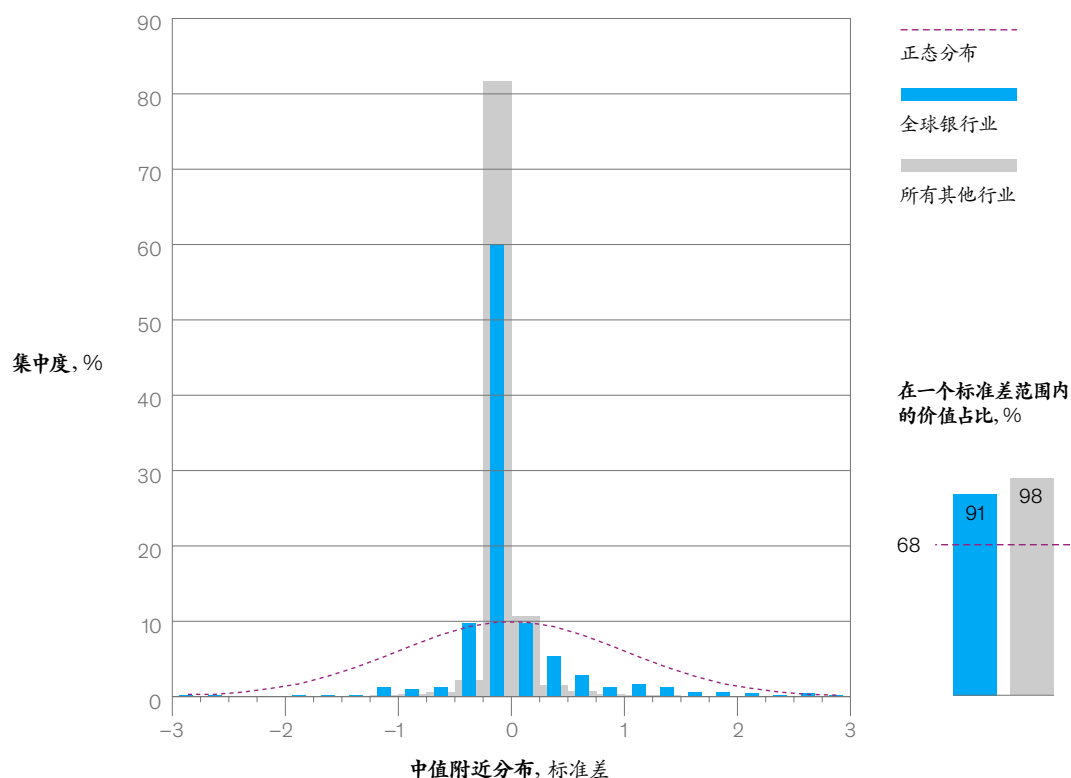
全球大多数行业的经济回报⁴大致呈钟形曲线分布⁵（或许这表明业绩结果中存在某种随机因素，是不受管理层控制的多种外部因素作用的结果），平均值附近的集中度高得多（见图17）。

银行业看起来与其他行业的分布形态相似，但是平均值附近的离散度更大。业绩结果这种更明显的碎片化是否蕴含着更多机会？因为这意味着要么可能会对表现较差的银行进行结构性整合，要么可能会由一些表现突出的银行拿下更多的市场份额。

图 17

相比正态分布，经济利润的分布在平均值附近更集中。

经济利润分布与正态分布的比较，2023



资料来源: 麦肯锡Panorama数据库; 麦肯锡Value Intelligence; 麦肯锡分析

McKinsey & Company

⁴ 高于资本成本的回报。

⁵ 公司业绩的分布形状有点像正态分布，但是平均值附近的形状或斜度要大得多。对于非银行企业而言，其回报有96%落在平均值的半个标准差范围内，而正态分布（高斯分布）中这一比例仅为38%；有98%落在平均值的一个标准差范围内，而正态分布中这一比例仅为68%。但是，如果将第二个标准差的区间也算在内，则有99%落在两个标准差范围内，这与正态分布中99%的比例是一致的。与其他行业相比，银行的业绩分布斜度略小（或更趋近于正态分布），有86%的银行落在半个标准差范围内，95%落在一个标准差范围内，99%落在两个标准差范围内。

当然，银行业的监管环境不同于其他许多行业，因此影响因素也有所不同。但是，更强的“管理商”是否会因为能够创造出更多表现胜出的公司，产生更多“离群值”，从而改变行业的业绩分布斜度呢？

平均值附近的分布较为紧密，以及前文提及的业绩变动幅度相对较小，都说明了提升业绩的难度。银行业不乏初衷良好的想法和举措，但其效果要么缺乏持续性（例如，成本削减计划仅仅持续了两年，最终让成本“卷土重来”），要么事与愿违（例如，手机应用设计糟糕导致呼叫中心业务量增加，而不是像业务计划设想的那样减少）。例如，我们的GCI Analytics子公司长年跟踪美国商业银行和现金管理的详尽指标，就记录了几起因提价导致客户流失过多，抵消掉新增收入的案例。研究一再发现，只有30%的转型完全成功，而70%的转型要么仅部分成功，要么完全失败。但是管理层确实能够对这些结果产生实质性影响。

鉴于市场当前对银行业的看法以及各种起作用的“引力”因素，管理团队可以抓住时机，脱颖而出，他们可以通过找到以下五个核心问题的答案，创造真正的活力：

— **你手中的牌。**有鉴于结构性要素的重要性（分散或集中、公有或私有、全球或本国、区域或社区），你如何看待你所在市

场的基本经济规律及其发展方向？有哪些实际因素在推动你和竞争对手的市场价值，而且你可以切实影响这些因素，产生相对竞争优势？

- **你如何出牌。**在明确影响企业价值的市场结构因素后，进一步发挥你所在银行享有的禀赋（例如：品牌和社区忠诚度）能在多大程度上缩小与竞争对手的价值差距？这在多大程度上依赖执行因素（例如：你所采取的行动和拓展的业务）？
- **让天平倾斜。**结构性杠杆应该在哪些点上倾斜（例如，借助规模、业务组合和关系深度）？执行层面的杠杆应该在哪些点上倾斜？（例如：更好的风险选择、人才选择、定价和营销）？杠杆中能抓住的部分有多少？
- **顺畅或受阻。**你的运营模式能够让想法顺畅地转化为行动，还是在内部推动事情有时会感觉像在泥泞中跋涉？究竟是什么在阻碍你？可以从执行更敏捷的银行那里学习和借鉴什么？
- **即兴应对，灵活适应，克服困难。**你适应变化趋势和竞争对手行动的速度有多快？为了让自己实现超越，你为自己和管理团队设定的“灯塔”是谁？

联系方式

中国区业务领导人

周宁人

全球资深董事合伙人, 麦肯锡中国区金融咨询业务负责人, 常驻北京分公司

nicole_zhou@mckinsey.com

黄婧

全球董事合伙人, 常驻北京分公司

elaine_huang@mckinsey.com

获取麦肯锡金融业研究报告:

gc_fig_publication@mckinsey.com

作者

Asheet Mehta

全球资深董事合伙人, 常驻纽约分公司

asheet_mehta@mckinsey.com

Karim Thomas

全球董事合伙人, 常驻硅谷分公司

karim_thomas@mckinsey.com

Klaus Dallerup

全球资深董事合伙人, 常驻哥本哈根分公司

klaus_dallerup@mckinsey.com

Luca Pancaldi

全球资深董事合伙人, 常驻米兰分公司

luca_pancaldi@mckinsey.com

Miklos Dietz

全球资深董事合伙人, 常驻温哥华分公司

miklos_dietz@mckinsey.com

Pradip Patiath

全球资深董事合伙人, 常驻迈阿密分公司

pradip_patiath@mckinsey.com

Valeria Laszlo

Panorama 资深资产负责人, 常驻布达佩斯分公司

valeria_laszlo@mckinsey.com

Vik Sohoni

全球资深董事合伙人, 常驻芝加哥分公司

vik_sohoni@mckinsey.com

致谢

作者谨向以下同事对本报告的贡献表示感谢：Amit Garg、Andres Vasconez、Anubhav Das、Anuj Gupta、Cage Brewer、Candelaria Casado、Cristina Catania、Debopriyo Bhattacharyya、Dmitry Devyaterikov、Eckart Windhagen、Eszter Teszarik、Fuad Faridi、Jay Datesh、Jeffrey Condon、John Spivey、Jonathan Godsall、Kate McCarthy、Lisa Gross、Luigi Crevoisier、Marie-Claude Nadeau、Marti Riba、Matthieu Lemerle、Max Flötotto、Megha Kansal、Milana Mukiyeva、Omar Quintero、Robert Byrne、Rushabh Kapashi、Sergey Khon、Tim Bacon、Vishnu Sharma、Xavier Lhuer 和 Zane Williams。

本报告由麦肯锡全球金融服务市场与传播团队编写制作：

Matt Cooke

传播与市场总监

matt_cooke@mckinsey.com

Kate McCarthy

运营和出版负责人

kate_mccarthy@mckinsey.com

Monica Runggatscher

公共关系负责人

monica_runggatscher@mckinsey.com

Astrid Regojo

活动和伙伴关系负责人

astrid_regojo@mckinsey.com

Chris Depin

传播协调员

chris_depin@mckinsey.com

鲁志娟

中文编辑

zhijuan_lu@mckinsey.com

贺珏

中国区金融业运营经理

joyce_he@mckinsey.com

全球银行业年度报告基于麦肯锡Panorama（麦肯锡专有银行研究机构）的数据与洞察，以及全球客户和业者的实践经验。欢迎发送评论至 fs_external_relations@mckinsey.com。

麦肯锡公司

2024年12月

版权所有© 2024 McKinsey & Company。保留一切权利。

McKinsey.com

本出版物不得作为未经咨询专业顾问而进行的任何公司股票交易或其他复杂或重大金融交易的依据。未经麦肯锡公司事先书面同意，不得以任何形式复制或再发布本出版物的任何部分。