



think:act CONTENT

思与行 特刊—中国银行业

全球决策者的杂志

What is the impact of increased bank lending in 2009 (as a result of China's RMB 4 Trn stimulus package) ? | Will NPLs soar in the next 2-3 years? | Are capital markets robust enough to satisfy Chinese banks' need to raise RMB 400 bn in capital?

# 中国银行业 — 过去、现在和未来

## 摘要

本期报告由罗兰·贝格与FT中文网于2010英国《金融时报》青岛国际金融高峰论坛上联合发布。

2008年底爆发了全球金融危机。中国银行业系统由于相对封闭而基本躲过了危机带来的冲击，并在2009年迅速增加资产规模，实现了可观的利润率，不过未来仍存在大量的不确定性。2009年银行信贷的快速增长（源于政府4万亿刺激计划）会产生哪些后果？未来2-3年不良贷款是否会大幅飙升？资本市场规模能否满足中国银行4000-5000亿元<sup>(1)</sup>新的增融资需求？新出台的贷款政策是否会阻碍中国银行零售贷款的增长？在愈发残酷的竞争面前，银行应如何开展重组和改革？

为分析中国银行业的发展态势和未来走向，罗兰·贝格对中国的12家上市银行<sup>(2)</sup>进行了研究，审视2005年以后中国各银行的发展路径，并探讨了中国银行业的当前趋势及未来前景。

注：（1）包括发售股票（通过二级市场和私募）、可转债和次级债券。

（2）包括工商银行、建设银行、中国银行；交通银行、招商银行、民生银行、浦东发展银行、深圳发展银行、兴业银行、华夏银行；南京银行、宁波银行；截至本报告起草时，中信银行和北京银行尚未公布2009年年报，因此未将其纳入本项研究。

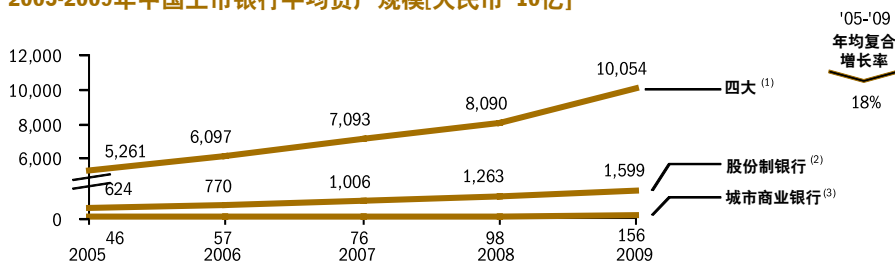
## 第一章：中国银行业市场综述

总体来看，中国银行在过去几年中快速发展；银行业资产由2005年的37万亿稳步增长至2009年的79万亿，年均复合增长率达20%。2009年，国有银行的平均资本规模超过10万亿元，五年中年均增长18%。股份制银行和城市商业银行发展更快，年均复合增长率分别达到27%和36%。

2008年，中国的银行业取得了令人瞩目的突破——全球市值最大的10家银行中有3家来自中国。工商银行首次打破美国的垄断，成为全球最大的银行。此后，它始终占据着世界第一的宝座。2010年5月，其市值达到2700亿美元。建设银行和中国银行的市值也排在全球前10位。[图表一][图表二]

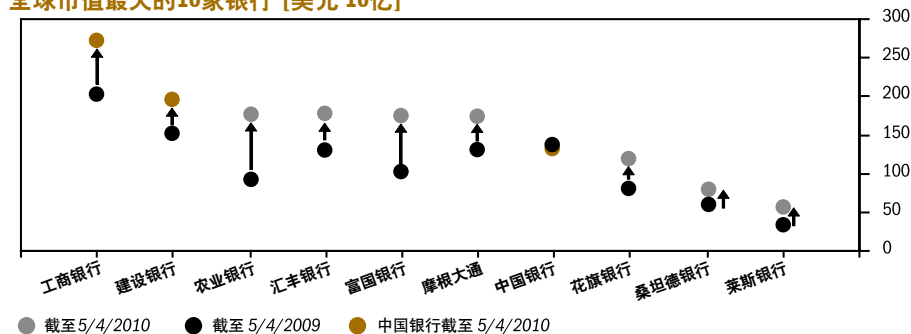
图表一.

2005-2009年中国上市银行平均资产规模[人民币 10亿]



图表二.

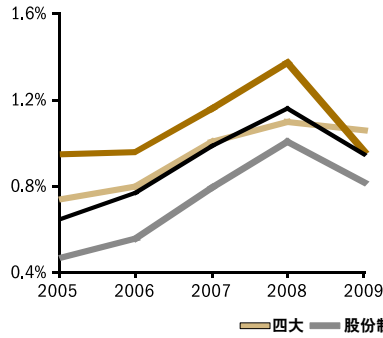
全球市值最大的10家银行 [美元 10亿]



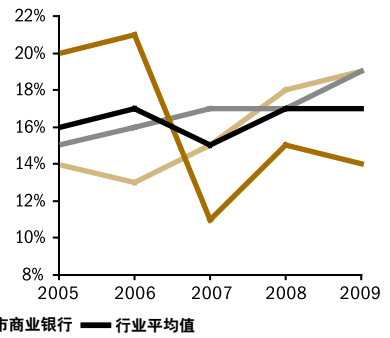
(1) 包括工商银行、建设银行和中国银行；(2) 包括交通银行、招商银行、民生银行、上海浦东发展银行、深圳发展银行、兴业银行和华夏银行；(3) 包括南京银行和宁波银行

来源：公司年报、谷歌财经、罗兰·贝格分析

**图表三.**  
**中国上市银行的资产收益率**

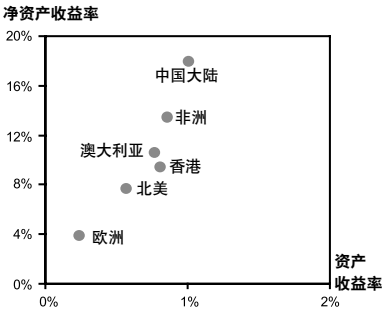


**图表四.**  
**中国上市银行的净资产收益率**



来源：公司年报、罗兰·贝格分析

**图表五.**  
**2008年银行利润率比较<sup>(1)</sup>**



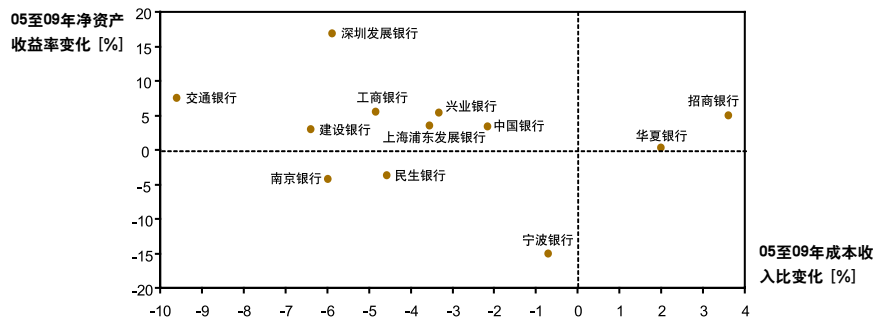
(1) 包括中国大陆和香港地区的所有上市银行，其它地区仅包括了市值超过1000亿美元的银行

来源：公司年报、彭博新闻社、罗兰·贝格分析

比起国外银行，中国银行在过去几年的盈利状况十分良好。尽管银行业平均资产收益率 (ROA) 由08年的1.16% 小幅下滑至09年的0.95%，但净资产收益率 (ROE) 始终保持历史高位 (08年和09年都为17%)。值得一提的是，2008年中国银行的净资产收益率和资产收益率回报为全球最高。[图表三][图表四][图表五]

对净资产收益率和成本收入比深入研究后发现，多数银行在2005年以后显著提高了利润和效率。在研究的12家银行中，有7家（即工商银行、建设银行、中国银行、交通银行、深圳发展银行、兴业银行和上海浦东发展银行）的两个指标同时改善，净资产收益率提高，且资源投入更有效。其余5家银行则提升了利润或效率中的一项。这表明，中国银行更为市场化，并对开支进行了更严格的控制。[图表六]

**图表六.**  
**净资产收益率变化 vs. 成本收入比变化**



来源：公司年报、罗兰·贝格分析

除了以上这些数据之外，2009年还发生了一系列重大事件，反映出中国银行业正在不断推进改革、重组和开放。

首先，商业银行开展进一步重组。中国农业银行成立了一家股份制公司，并积极准备上市；股份制银行加大了产品/服务的创新力度；城市商业银行通过改善公司治理、扩大地域覆盖及提升风险管理能力而变得更加商业化。

其次，政策性银行开展商业化改革。国家开发银行重新定位，成为中长期贷款银行，承担起更多商业责任。中国进出口银行也在考虑自身的商业化改革路径。

第三，农村金融改革取得突破。2009年新成立了30多家农村商业银行以满足农村地区的需求；银监会允许小额贷款公司改制为村镇银行。

最后一方面，银行业更加开放。

> 越来越多的银行通过开设海外分行（如交通银行）或跨国并购（如工商银行）来打入国外市场；

> 人民币正走向国际化；银监会计划成立单独的部门来管理香港和大陆间的人民币贸易结算。工商银行等多家银行开始从事跨境贸易金融业务。

## 第二章：中国银行业的主要发展趋势

罗兰·贝格认为，中国银行业存在六大趋势，且这些因素未来还将继续推动中国银行的发展。其中有些趋势与营业收入有关，如

- 1) 中小企业/零售业务的重要性进一步加强；
- 2) 手续费收入增加；
- 3) 业务日益多元化和国际化；

而其余则涉及改善内部管理，如

- 4) 持续的融资挑战；
- 5) 目前的不良贷款水平较低，但未来存在不确定性；
- 6) 运营效率降低。

下文将逐一讨论这些趋势。

### 1) 中小企业/零售业务的重要性进一步加强

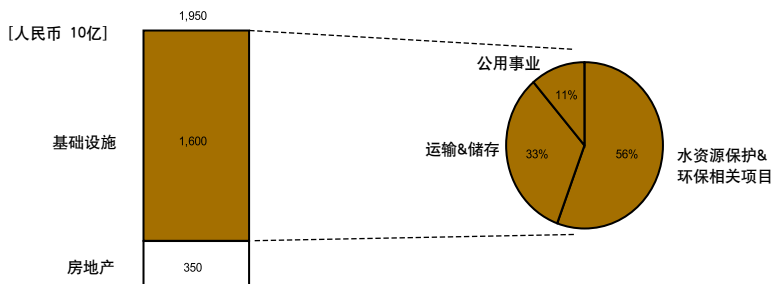
2009年，中国银行的贷款总额达到42.6万亿元，比2006年上升了79%。其中，中小企业和零售贷款的份额显著上升。对已公布中小企业贷款信息的上市银行进行研究后发现，中小企业的贷款比例从2006年的22%上升到了2009年的33%，份额提高了50%。2009年零售贷款占总贷款的19%，比2006年（10%）增加了近一倍。

这表明公司银行的重要性相对有所下降，而中小企业及零售银行的重要性和潜力则得到了更大的重视。在金融脱媒的背景下，大型企业对于定制服务和定价的要求提高；对利率自由化的预期则会进一步压缩银行的利润空间。另一方面，中小企业有大量需求尚未得到满足，而中国消费者对贷款的态度正在转变。在政府的引导下，越来越多的银行加入了中小企业和零售银行业务的竞争，并赋予其战略意义。

**公司银行：**尽管公司银行的重要性相对有所下降，但它在2010年仍是驱动贷款增长的主要力量，同时净利差将会得到改善。2010年的货币政策仍将保持宽松，预计M2将增长20%。2010中央经济工作会议要求当年新增7.5万亿元贷款，其中很大一部分将用于企业贷款。预计在2010年上半年，基础设施领域贷款将达到1.6万亿元，主要用于水资源保护、运输、储存和环保项目等[图表七]。不过与去年不同的是，由于货币政策适度收紧，且风险管理更为严格，因而票据贴现将大幅减少。在利润方面，净利差在2005年后创下历史新低，2008年为3%，2009年则下跌至2.3%。不过，由于资本流动趋紧、储蓄率较高，预计净利差将在2010年出现上升。[图表八]

**图表七.**

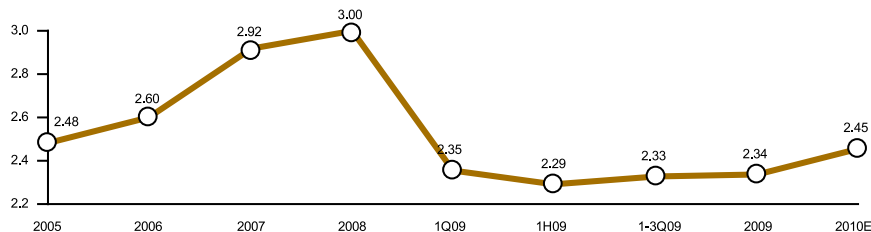
**2010年上半年基础设施贷款预计增长幅度**



来源：行业研究报告、罗兰·贝格分析

**图表八.**

**中国上市银行2005-2010年（预期）净利差[%]**



来源：行业研究报告、罗兰·贝格分析

**中小企业银行：**中国银行在这一领域竞争激烈，且赋予其战略意义。中国有大约4000万家中小企业，产值占全国GDP的60%。由于大量融资需求无法得到满足，它们一般只能从黑市融资。若银行向其敞开大门，这些企业将愿意支付更高的利率。中小企

**图表九.**

**部分银行在中小企业领域的关键举措**

银行	关键举措
工商银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 约1,000家小企业金融中心</li> <li>▶ 为加快贷款的申请和处理而特别设计信贷和运营</li> <li>▶ 特别设计产品和品牌</li> <li>▶ 2009年的客户数量增长15% (总数44,243)</li> </ul>
民生银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 在上海设立中小企业部门—推出服务品牌 (“财富罗盘”)</li> <li>▶ 与担保公司合作成立 “金融联盟”</li> </ul>
宁波银行	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 明确定位于中小企业银行—中小企业贷款达到宁波银行总贷款的90%以上</li> <li>▶ 制定战略决策进一步拓展中小企业市场</li> <li>▶ 推出创新产品和特色品牌</li> </ul>

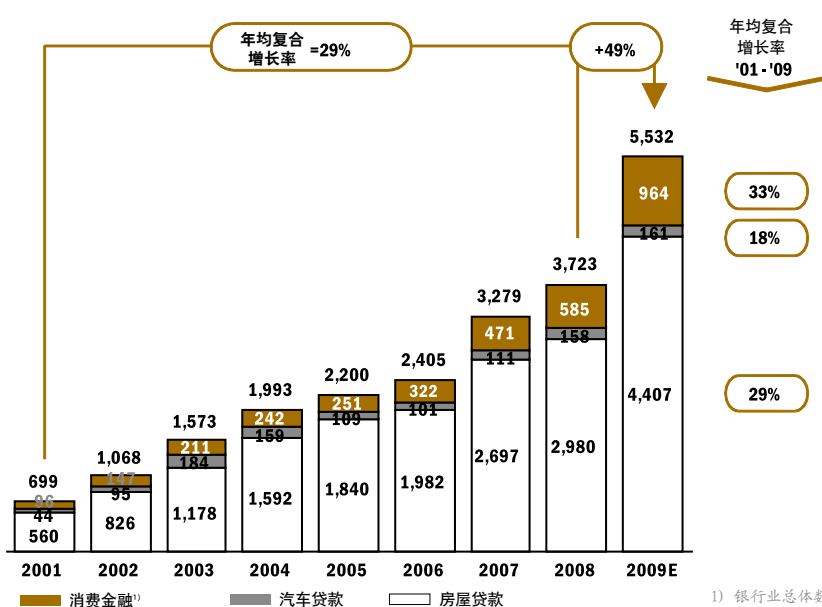
来源: 公司年报、新闻报道、罗兰·贝格分析

业的贷款利率通常比优惠利率上浮30%到50%。在某些情况下, 年利率甚至可能高达15-20%。不过, 如果银行想在中小企业领域取得成功, 则须采用创新商业模式, 如灵活担保 (如现金流贷款)、缩短周转期、精简流程、提高风险管理能力等。工商银行、民生银行和宁波银行等领先银行已采取大胆举措打入中小企业市场, 并成功占得先机。[图表九]

**零售银行:** 2009年的零售贷款为5.5万亿元, 在过去五年的年均复合增长率达到30%。不过, 零售银行仍然处于发展的初期, 大量机会有待挖掘。在与新加坡、香港和台湾等 “华人” 市场比较后发现, 中国零售贷款的渗透率较低, 表现出很大的发展潜力; 中国消费者 (尤其是年轻人) 对贷款的态度更加开放, “先存钱再消费” 的习惯被逐渐摒弃; 另外, 中国政府计划推动国内消费, 2009年刺激计划的五大重点中有三条与消费金融有关。[图表十]

**图表十.**

**零售贷款余额<sup>(1)</sup> [人民币 10亿]**





来源: 中国人民银行、新闻报道、罗兰·贝格分析

在主要的零售贷款形式中，无担保消费金融和汽车贷款的发展前景最为乐观。抵押贷款的规模大、服务成本低且交叉销售机会多，由此成为最重要的零售贷款类型。不过由于它与房地产政策关联度高，因而不免经历波动 [图表十一]。尽管信用卡使用量不断增加，但延期还款率仅为1%，且预计近期不太可能迅速上升，这主要是因为中国消费者对高利率仍然十分敏感。

**图表十一.**

### 2010年新贷款政策和预期影响

	内容	目前	今后	评论
 首套房贷	首付	· 20%	· 30%	<b>政策出台背景</b> > 房价飙升 > 2010年第一季度抵押贷款规模比2009年底上升10.3%  <b>预期影响</b> > 降低抵押贷款规模，但将提高净利差，可能使利润增加 - 目前打7折能扩大贷款规模，但不能提高利息收入 > 加强风险防范
	利率	· 基准利率打7折	· 基准利率打8.5折	
 第二套房贷	首付	· 20%-30%	· 50%	
	利率	· 基准利率打7-8折	· 1.1倍基准利率	
 第三套房贷	首付	· 与二套房贷相同	· 严格控制贷款	
	利率			

来源：国务院会议、新闻报道、罗兰·贝格分析

与此相反的是，虽然贷款买车的比例仅为5-8%，不过中国的汽车销量将保持快速增长，80后和90后的年轻人将成为重要的购买人群，这些因素都会推升其渗透率。不过中国银行需要进一步在产品创新（如灵活担保）方面进行创新，并提高风险管理能力，从而抵御来自汽车金融公司的激烈竞争。

另一个充满前景的领域是无担保消费贷款。虽然仍处在发展的初级阶段，但一些先行的银行凭借迅速增加贷款余额、提升贷款质量和获取高额利润而取得了巨大成功。值得一提的是，宁波银行等本地银行开始在无担保消费金融领域与外国银行展开正面竞争。宁波银行的主打产品“白领通”由于产品特征和定价设计合理而得到了市场更广泛的认可。

## 2、手续费收入增加

2009年，中国上市银行的手续费收入约占总收入的17%，仍低于汇丰银行的47%和德意志银行的48%，但已经比2006年（9%）提高了近一倍。传统结算业务的重要性相对有所下降，而代理业务和咨询业务的增长速度最快。外汇交易、基金、保险和债券产品销售的手续费收入在增加，财富管理则愈发得到重视。近来，针对大企业客户的资产管理逐渐引起了市场注意。另外，银行的咨询业务更为多元化，除了传统的财务顾问和承销业务继续增加，银行还开始积极参与建设和技术类的项目咨询、如成本/资本管理、项目现金流评估、经济发展咨询和其他特定调查等。由此，中国银行业的此类咨询类收费服务大幅增加。

**图表十二.**

### 主要上市银行—业务范围和活动

	基金	金融 租赁	信托	保险	证券	海外 业务
中国 银行	✓		✓	✓	✓	✓
工商 银行	✓	✓			✓	✓
建设 银行	✓	✓	✓	✓	✓	✓
农业 银行	✓	✓				✓
交通 银行	✓	✓	✓	✓		✓
招商 银行	✓	✓	✓	✓		✓
民生 银行	✓	✓				
中信 银行	✓	✓	✓	✓	✓	✓
上海浦东 发展银行	✓					✓

来源：新闻报道、罗兰·贝格分析

## 3) 业务日益多元化和国际化

尽管有人持不同意见，但自从90年代以来，中国银行业就始终在探索一体化经营的业务模式。2009年初，银监会允许商业银行参股保险公司。此后，中国的银行加快了业务多元化的步伐。例如，中信银行和建设银行的金融服务最为全面，包括基金管理、租赁、保险、证券和信托等。其它主要银行平均拥有3-5项金融服务类型。[图表十二]

中国银行还急于拓展国外市场，如开设海外分行和并购本土银行等。不过也有例外，如民生银行在2008年投资联合银行失败后就一直表现得十分保守。

业务和地域多元化的好处是显而易见的。一体化银行的价值内涵更丰富，它可为客户提供更多的一站式服务，进一步优化资本分配，并实现规模效应。简而言之，多元化可在获取客户、资本分配和运营等方面创造协同效应。

#### 4) 融资依然面临挑战

中国银行正在经历第二轮融资高峰。自2007年以后，银行业的资产以26%的速度递增，但并未出现大规模融资，导致中国银行过去3年的资本充足率持续下降。2009年底，八家上市的股份制银行中有四家的一级资本充足率不足7%。上市的城市商业银行2009年的资本充足率从前一年的17%下跌至11%。银监会在2009年8月推出新政策，提高了次级债券发行和资本充足率的要求，这进一步加大了中国银行的融资需求。预计2010年银行业的融资需求约为4000-5000亿元。巨大的资本需求对资本市场和银行业的最终影响仍有待观察，但过去的经验表明，从长期来看，融资有助于提高银行的利润率。目前，投资者对于银行业表现出了强烈兴趣，这主要是因为：1) 银行执照本身就是一种稀缺资源；2) 预计中国银行业将持续取得高额回报。例如，联想集团和国家电网等大型企业纷纷选择投资银行业，而部分城市商业银行的股东甚至会为增持而“发生激战”。

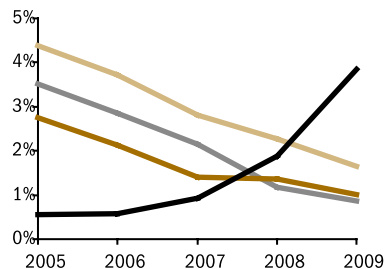
#### 5) 目前的不良贷款水平较低，但未来存在不确定性

和国外银行一样，中国银行的不良贷款率和贷款拨备在过去五年有了显著改善[图表十三][图表十四]。国内外的经验证明，贷款大幅上升和不良贷款增多之间一般会间隔2-3年。因此，有理由担心未来几年的不良贷款会大幅增长。特别令人担忧的是，地方政府将可能面临贷款质量下降。

2009年，地方政府的贷款规模为6-7.2万亿元（由于定义上的差异），比2008年上涨了50%，预计2011年将达到10万亿元。另一方面，地方政府的偿还能力受到质疑。仅30-40%项目产生的现金流可以足额偿还债务。另外，预计2011年政府债务比例将接近20%。不过情况也许并不如预计的那么糟糕。首先，国有和股份制银行此类贷款的占比相对较小，两者对地方政府的贷款占其贷款总额的比例不足15%（而国家开发银行对地方政府的贷款则占到其贷款总额的70%）。其次，60%的政府贷款项目位于经济发达地区，如长三角、环渤海和珠三角。这些政府的收入来源更为多元，且更

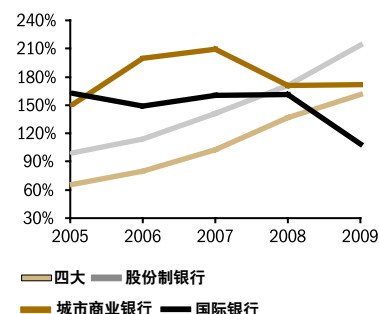
图表十三.

不良贷款率比较 [%]



图表十四.

贷款拨备比较 [%]

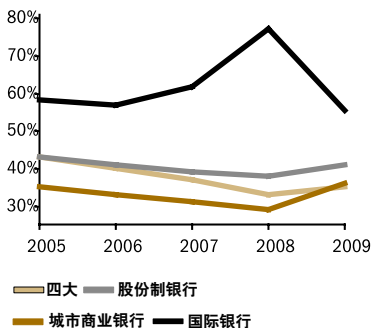


1) 国内银行包括工商银行、建设银行和中国银行；交通银行、招商银行、民生银行、上海浦东发展银行、深圳发展银行、兴业银行和华夏银行；南京银行和宁波银行；国际银行包括汇丰银行、美国银行、富国银行、摩根大通和花旗银行

来源：公司年报、罗兰·贝格分析

**图表十五.**

**成本收入比对比**



1) 国内银行包括工商银行、建设银行和中国银行；交通银行、招商银行、民生银行、上海浦东发展银行、深圳发展银行、兴业银行和华夏银行；南京银行和宁波银行；国际银行包括汇丰银行、美国银行、富国银行、摩根大通和花旗银行

来源：公司年报、罗兰·贝格分析

关注自身的信用。无论如何，银行都应立即行动，遵照银监会的相关指示，积极防范潜在风险。例如，银行需确保拨备额的充足，谨慎发放新贷款，加强信贷评估，主动监控当前的贷款情况，从而在危机出现时尽早预警并及时采取应对措施。

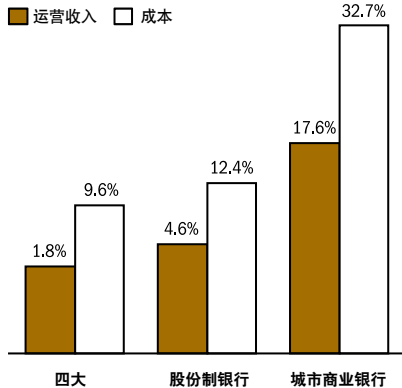
**6) 运营效率降低**

2005年以来，成本收入比有所改善。然而09年银行业的成本收入比却在增加[图表十五]，上市银行中仅交通银行、民生银行和上海浦东发展银行的成本收入比出现下降；而在上市的城市商业银行中，这一数字则从2008年的29%急剧上升至09年的36%。由于贷款规模迅速增长、净利差创下历史最低，中国银行的营业收入适度增长。不过营运成本却在加速上升，其中人力成本、基础设施投资和行政费用的增加是根源所在。中国的银行为获得人才而争相提供丰厚的待遇和诱人的职业发展平台。特别是城市商业银行为拓宽地域和业务范围，从股份制银行挖掘了大量人才，其09年的人力成本上升了40%。此外，银行还加大基础设施投资来升级IT系统、建立电子渠道、并进行网点升级，这些都导致折旧费用上升。[图表十六]

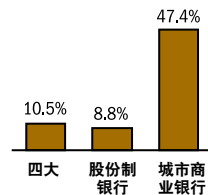
**图表十六.**

**08~09年金融数据比较**

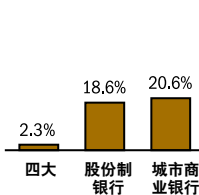
**运营收入和成本增长**



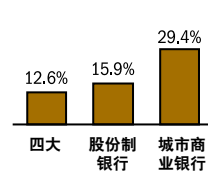
**员工薪酬增长**



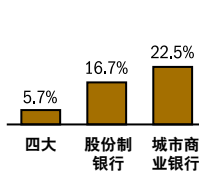
**员工数量增长**



**折旧费增长**



**行政费用增长**



1) 国内银行包括包括工商银行、建设银行、中国银行；交通银行、招商银行、民生银行、浦东发展银行、深圳发展银行、兴业银行、华夏银行；南京银行、宁波银行

来源：公司年报、罗兰·贝格分析

## 第三章 未来前景

展望未来，中国银行在经济、监管和市场等方面将面临一系列机遇和挑战，这就要求银行对商业模式进行创新，并加强管理。

### 1) 经济挑战

受全球金融危机影响，预计2010至2014年中国GDP的增幅将下滑至8%—10%。中央政府提出调整经济结构，进一步刺激国内消费，并发展新的技术领域和区域经济。这些都要求中国银行调整资产组合和业务模式以应对挑战。

### 2) 监管出现变化

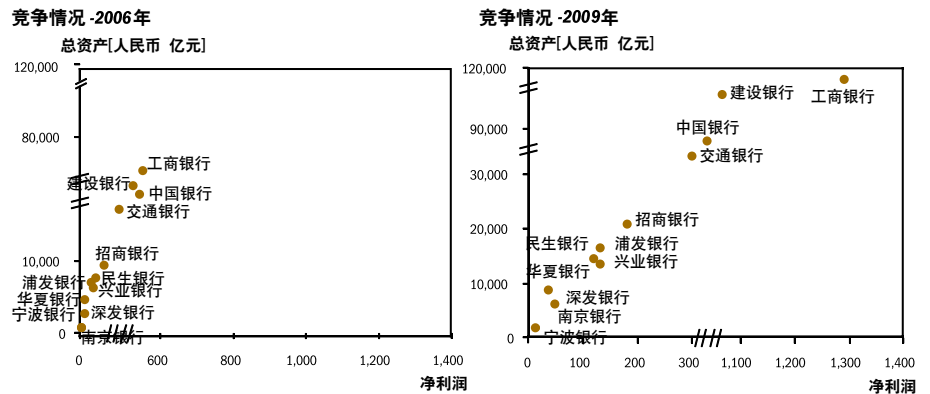
银监会不仅提高了次级债券发行和资本充足率的要求，还出台了新的政策，将高管薪酬与公司治理及风险管理质量挂钩。这就促使银行在经济效益和内部管理之间找到平衡点。资本使用效率将变得愈发重要，这可能带动轻资本类业务（如零售银行和佣金业务）的发展。

### 3) 激烈竞争

中国银行业的竞争越来越激烈。有更多的国内银行试图通过客户细分、产品差异化和提高效率来取得优势。地区性银行则大力向外扩张，争夺市场份额。在高度管制和同质化的中国市场，银行必须更加重视客户、加大创新力度、提高运营表现，以此来获得优势。

市场也发出了信号。两极化的趋势正在显现[图表十七]。在相同的市场和监管环境下，部分银行的发展速度明显更快。与2006年相比，中国的银行在资产规模和净利润间的差距进一步拉大。工商银行和招商银行在过去三年积极开展变革，巩固了各自在国有及股份制银行中的领先地位。这就提醒其它银行，若不迅速改革进步，长期来看就可能会落后。

**图表十七.**  
**中国银行业的两极化趋势**



来源：分析报告、罗兰·贝格分析

**北京** 中国 北京东三环北路霞光里18号佳程广场A座20层D/E 100027 电话: +86-10-8440.0088

**上海** 中国 上海南京西路1515号嘉里中心23楼 200040 电话: +86-21-5298.6677

**香港** 中国 香港中区金融街8号国际金融中心2期19楼 电话: +852-2251.8823

**台湾** 中国 110台北市信义路5段7号台北101大楼37楼 电话: +886-2875.82835

**邮箱** [infochina@rolandberger.com](mailto:infochina@rolandberger.com)

**网址** [www.rolandberger.com.cn](http://www.rolandberger.com.cn)

罗兰·贝格 管理咨询有限公司

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

© Roland Berger Strategy Consultants  
2010, all rights reserved