

聚焦关键能力，  
实现价值增长——

# 城市商业银行股东 价值分析

萧绍林、余凯歌、张泳 | 文

在经济转型、消费者自主意识增强和数字技术的冲击下，中国城商行面临市场竞争加剧和自身发展转型的双重挑战。要想逆境突围、实现价值增长，城商行应全面提升四大关键能力：资产生息能力、中间业务能力、风险管理能力和运营效率，而具体路径选择上，应该与时俱进，借助数字技术，创新商业模式，做到“内外兼修”，推动收入和利润率双双增长。



中国城市商业银行的前身是 20 世纪 80 年代设立的城市信用社，当时的业务定位是：为中小企业提供金融支持，为地方经济搭桥铺路。经过近 40 年的发展，如今，城市商业银行已经成为国有银行和股份制银行以外最重要的银行群体，其在中国银行业中的地位和重要性日益提升。然而，最近几年，随着经济增长放缓、利率市场化、监管政策收紧，以及来自互联网金融领域的冲击，整个银行业都面临着前所未有的挑战，而城商行无论是在业务规模、管理能力以及风险控制方面，都与国有四大行和股份制银行之间有着巨大差距，因此，其面临的挑战尤其艰巨。

首先经济环境日趋复杂。随着国内经济发展方式转变，经济增长速度放缓，数据显示，2015 年中国 GDP 增速为 6.9%，自 1990 年以来首次破七。宏观经济下滑会导致对银行的信贷需求增速放缓，银行的利息收入受到影响。除了宏观环境之外，社会融资渠道也日益多元化，过去 10 年，以银行贷款（包括委托贷款）为主的间接融资比例不断降低，债券、股票等直接融资渠道的占比不断上升。中国的商业银行，包括城商行都要面对这个现实，努力发展新型业务，开拓新的收入来源。

此外，是来自政策与监管方面的挑战。2011 年初开始，监管机构基本暂停批准城商行跨省开设分行，地域限制不利于城市商业银行分散风险，也为其进一步发展带来障碍。而利率市场化也给城商行带来不小的挑战，导致其利差缩窄，盈利水平下降。另外，同业竞争的加剧，国有、股份制银行向下寻找客户资源的倾向明显，大举渗透或争夺中小银行市场，

也加剧了城商行的经营难度。

最后也是最重要的一点，是来自数字化技术的挑战。最突出挑战来自移动化、大数据、云计算以及“互联网+”。近年来金融业的一个突出变化是新的商业模式开始显现，不断有新的市场竞争者进入金融服务领域，如蚂蚁金服、微众银行等互联网金融企业、P2P 网络信贷服务平台及第三方征信服务等，形成跨界经营的趋势。这些创新的金融业商业模式改变了传统竞争格局，银行将面临新的竞争格局。

除了上述来自外部的挑战之外，城商行还需要解决内部经营管理问题，提升核心竞争力。

目前，城商行的收入模式仍然单一，偏重利息收入，中间业务占比非常低，这种收入模式显示出城商行差异化经营能力仍然较弱，服务客户多元化金融需求的能力不足。此外城商行的客户基础薄弱，市场定位也不够清晰。许多城商行在开拓业务时，没有把重心放在中小企业上，而是锁定在大型企业，造成城商行贷款集中度偏高。这种情况不仅增加了经营风险和竞争压力，也削弱了其服务中小企业的资源与能力。

那么城商行如何才能进一步提升竞争力，改进经营业绩，成为卓越绩效银行？本文借助股东价值分析方法，从价值创造角度入手，对影响城商行价值创造的关键因素进行分解和剖析，为城商行下一步的行动提供新的视角和建议。

## 聚焦股东价值分析， 揭秘成功之道

埃森哲基于企业股东价值分析法，并

结合我们对国内银行业的咨询经验，总结出了银行业股东价值分析方法（见配文：银行业股东价值分析方法（Shareholder Value Analysis, SVA）。通过这个分析方法，可以将银行的股东价值进行恰当分解，寻找能够创造有价值增长的核心能力要素，

为银行业未来发展和能力建设指明方向。

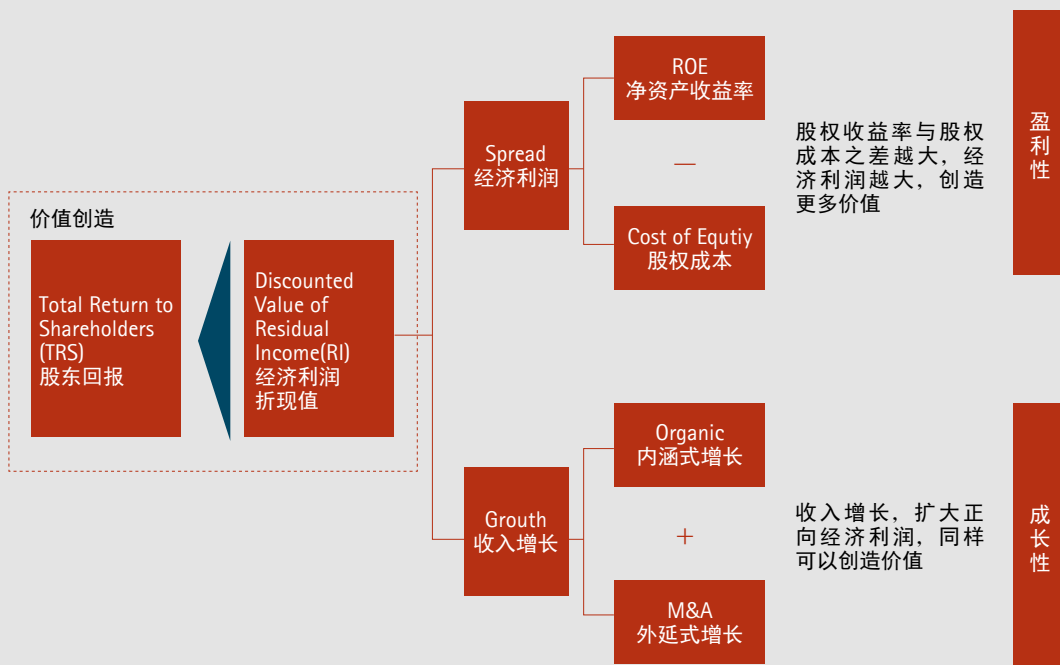
我们选取了 2010 年到 2014 有数据的城商行的交集（即 2010 年之后成立或关闭的银行不包括在内），剔除了数据不全的银行和奇异值，最终符合要求的样本银行共有 69 家（数据收集截止到 2015

## 银行业股东价值分析方法

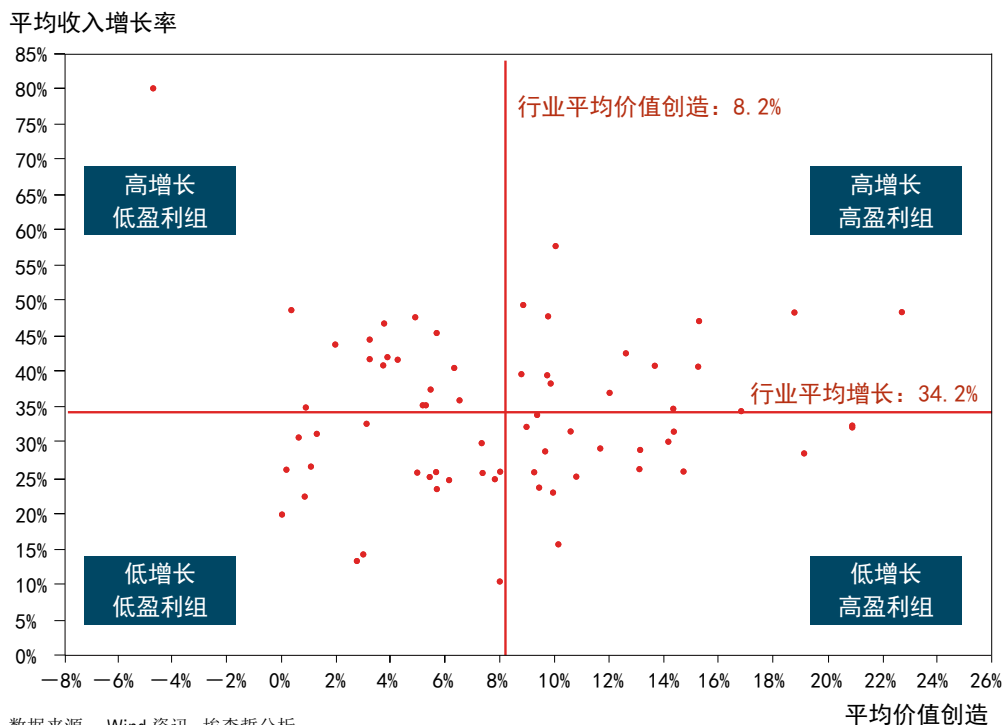
### 整体分析框架

埃森哲的研究表明，一家企业的股东回报，与给股东分配的现金流折现价值或经济价值增加值（EVA）密切相关。而这个价值取决于盈利性和成长性两方面。对于银行业而言，盈利性最恰当的衡量指标是 Spread（经济利润），它是 ROE（股权收益率，也称为净资产收益率）与 COE（股权成本）之差，二者正向差值越大，经济利润越高，价值越大。成长性指标就是企业的收入增长，包括内涵式增长和外延式增长两种。当经济利润率大于零时，越高的收入增长则创造越大的价值。

图：价值创造路径



图一 城商行 2010—2014 年平均收入增长与价值创造分布图



数据来源：Wind 资讯，埃森哲分析

年5月底)。经过分析,我们得到三点洞察:城商行整体价值创造与增长状况于2012年出现转折;此后至今,大多数城商行经营状况呈现下降趋势;城商行个体经营情况差异明显。为了避免偶然的经营波动导致的分析片面性,我们选取2010—2014年五年均值作为衡量标准,将计算结果按照经济利润和收入增长两个维度轴进行展示(如图一)。可以看出,从增长率维度看,城商行的增长率最低的为8%左右,最高的达80%;而从盈利性(经济利润)维度看,则分布在-4.8%到22.7%之间。

这四组中,处于第一象限的高增长高盈利组无疑是表现最好的。这些银行在保持高于行业平均水平的收入增长速度的同时,还取得了很好的盈利水平。那么这

些银行的成功秘诀是什么?

带着这个问题,我们将这些银行的数据按照股东价值分析模型进行分解,并按照年份与行业平均值进行对比。我们发现,过去五年中,高增长高盈利组银行的ROE始终高于行业平均值,显示出较好的稳定性。对ROE的分解图可以看出,在大多数指标上,高增长高盈利组都体现出与行业平均水平的差异性,说明了股东价值分解模型的有效性。

在第一层分解指标上,资产周转率和营业利润率为主要驱动因素,资本乘数的作用呈现下降趋势。2010年之前,资本乘数对于ROE起着关键作用,但之后,高增长高盈利组银行的资本乘数大幅下降,与行业均值趋于一致。这与银监会

图二 数据驱动价值增长的三个方向



数据来源：埃森哲

发布统一的资本充足率监管要求有关。

资产周转率明显上升，且与行业均值逐渐拉开距离，一定程度上促成了该组银行的高盈利。观察该指标的第二层和第三层分解指标，可以看出该组银行有相对较好的中间业务收入效率；同时，较高的净息差促成了银行不断上升的资产生息能力。这说明，银行运用资产创造更高净利息收入和中间业务收入的能力对于其盈利性非常重要。

该组银行的营业利润率始终明显高于行业平均水平。对该指标的分解表明，其成本收入比和不良贷款率均较低，说明运营效率和风险管理能力是区分银行最终价值创造能力的两个关键因素。

我们对单个银行采用上述模型进行

分析可以发现，ROE 表现较好的银行，通常必须在资产周转率或者营业利润率两个指标中的一个表现突出，或者二者均很好。有些银行虽然营业利润率较低，但是有着非常好的资产生息能力，也同样可以实现较高的 ROE 水平。有些银行则相反，具有非常高的营业利润率，但资产周转率较低。不过只要资产周转率在改善，ROE 水平仍然会提升。

接下来，我们再对收入增长进行分解后发现，高增长高盈利组总收入的增速基本都在行业均值之上，但呈现缩小的趋势。究其原因，我们可以看到，该组银行努力发展中间业务收入，中间业务收入的增速和贡献在加大，但是这部分收入仍然较少，尚不能弥补利息净收



入增速的下滑。不过其中有些银行，通过大幅提升中间业务收入，很好地避免了因经济下滑带来的利息收入影响，实现了收入的稳定增长。分析发现，高盈利高增长组收入增速下降的主要原因是生息资产增速的下降。可见资产产生息能力对于城商行的发展也非常重要。中间业务能力与资产产生息能力都需要进一步提升，这是摆在所有城商行面前的任务。由此可见，资产产生息能力、中间业务能力、风险管理能力和运营效率，这四个方面的能力对于城商行保持高增长和高盈利起到了最为关键的作用。

## 提升内功、外功 实现价值增长

要全面提升上述四大关键能力，实现股东价值最大化的战略目标，城商行需要三管齐下，即，聚焦内部以提升利润率，聚焦外部以提升收入以及实现数字化业务模式创新（参见图二）。

### 内功：聚焦内部提升利润率

**深耕当地经济，提高资产收益率。**在未来相当长的一段时间内，净利息收入都将是城商行的生存之本。这部分收入需要依靠不断提升的生息资产和稳定的净息差来获得。城商行应坚持结合本地特色的差异化经营，对当地的客户，特别是小微企业提供融资服务，并且通过风险定价来提高收益率。与此同时，城商行还应调整客户结构，深入当地中小企业，开拓新的低成本资金来源，降低资金成本，确保净息差的稳定和提升。

另外，城商行还应考虑优化生息资产结构，对于证券投资、同业等各种非信贷生息资产的收益率趋势进行研究，并进行

布局，从而提升资产收益率。

**通过创新的方式实现差异化的风险管理。**近年来，城商行不良贷款率有所上升，面临的风险管理压力增大，日趋多元化、综合化的经营模式对银行的中台支持能力，特别是风险管理能力提出了全新要求。未来，城商行想要走好特色化、差异化的经营道路，特别是服务当地小微企业，在风险管理能力方面必须要做到支持差异化的贷款定价策略。前些年，部分城商行已经开始进行内部评级工具的开发和体系建设阶段，未来城商行还需要继续为自身的特色业务的发展引进和开发适当的风险管理工具，同时在公司治理结构、内部监控机制、风险管理文化、组织架构等方面都需要不断改进，从而保证风险管理的有效性。

未来，城商行还应借鉴互联网金融公司的创新型风险管理手段。这些公司主要是依据网络汇聚的海量数据信息作为信贷管理的基础，并运用大数据金融技术进行分析，比如阿里小贷，其与阿里巴巴、淘宝网、支付宝底层数据完全打通，依托阿里系的电子商务平台积累的庞大的客户资源、客户交易行为数据、交易量、信用记录和信用评价数据等，基本实现了通过云计算平台对客户信息的充分分析、挖掘，据此对客户信用水平和还款能力进行准确、实时地观测和把控。

互联网公司创办的民营银行的风控创新做法也值得借鉴。其中腾讯牵头的深圳微众银行，借助人脸识别、大数据信用评级技术作为风险管理工具，已经推出了微粒贷等特色产品。微众银行的大数据系统汇集了40万亿条数据信息，因此微众银行不需要调查信用、上门担保，整个服务完全依托于互联网。腾讯

的互联网大数据征信主要运用社交网络上海量信息，比如在线时长、登录行为、虚拟财产、支付频率、购物习惯、社交行为等，为用户建立基于线上行为的征信报告。城商行在单独打造数据平台有困难的情况下，可以考虑与互联网、电商、新型征信公司、电信公司等拥有交易数据的合作伙伴进行合作，获得所需数据。

**运用科技手段与合作联盟，实现低成本、高效率运营。**城商行应积极尝试将云服务等技术运用到经营管理中。随着城商行业务的不断发展，数据量日渐庞大，IT基础架构和应用系统也逐渐变得庞杂，城商行面临着系统性能低下，软件开发不规范，管理和维护手段落后等问题，影响银行的业务发展和决策。城商行应加强对云服务等最新信息技术的应用，不仅可以提高银行的系统运行效率，也可以缩减成本，并提升管理品质。比如，浙江网商银行的核心系统全部基于阿里自主研发的分布式架构的金融云计算和 OceanBase 数据库开发。金融云的优势在于，保持高效的同时，可以大幅度降低运营成本。据相关测算，银行采用的传统 IT 系统，每年维护单账户的成本大致在 30-100 元，单笔支付成本约 6-7 分，而基于金融云的网络银行系统，每年单账户成本只有约 0.5 元，单笔支付成本约 2 分钱。

另外，城商行还应把重点放在核心业务上，外包非核心业务，有效压缩运营成本。城商行应当根据自身的发展规划和战略定位，集中优势资源发展核心业务，将 IT 系统的开发和运营外包给适当的服务提供商，自身实现轻资产运营，提高经营效率并降低成本。当然，在业务外包的过程中，城商行需要采取积极的、

必要的措施来尽可能地规避风险，如对外包商的谨慎选择、有效的控制和管理机制等。

### 外功：聚焦外部提升收入

**加强产品创新，并通过强大的数据分析能力实现实时产品推荐。**在激烈的市场竞争中生存，城商行需要实行差异化的竞争战略。根据市场需求和自身发展的实际情况，专注特定产品或客户，发挥出在某些细分产品或领域中的相对优势，才更容易实现可持续发展。对于选定的目标客户群，城商行需要不断深化对客户需求的了解，并通过不断的产品创新来满足客户。与此同时，城商行还需要提高营销的精准度。银行也是大数据公司。城商行可以通过运用自身及合作伙伴的大数据分析方法，构建客户全面视图，对形式多样的用户行为和价值数据进行挖掘、追踪和分析，从而实现对客户实时的产品推荐，达到有效提升收入的目标。

**搭建新一代网点，增强与客户的互动，提高客户黏性。**对银行而言，网点仍然是与客户密切接触、提升交叉销售、建设品牌形象的最有效途径之一。城商行应该在允许经营的地域范围内，按照“有所为，有所不为”的策略进行网点优化。在主经营区域全力打造适应不同目的和客户需求的网点，依托网点打造 3 公里生活圈。在非主经营区域（如外省市或地区），网点建设是作为数字化银行的有益补充，弥补数字化渠道的不足。在数字化飞速发展的今天，网点建设必不可少的内容是对新一代金融科技的应用，进行网点智能化建设。通过这些方式，实现线上线下服务的一体化，提升与客



户的互动频率和质量，提高客户黏性。

**以客户为中心的移动金融服务。**在移动互联网时代，客户使用智能设备完成各类日常活动已经成为常态。城商行必须要顺应大潮，提供以客户为中心的移动金融服务。现在许多城商行的电子银行产品已经包括了网上银行、电话银行等，但在手机银行、微信银行等领域仍然步伐较慢。城商行应该加速进行移动金融领域的技术投资和产品创新，为城商行的规模拓展、客户保留和运营效率发挥重要作用。

**与其他机构合作联盟，拓展业务范围。**城商行实力与资源有限，要想满足客户需求，就必须自我突破，在服务客户的过程中承担咨询提供者、接入服务者和产品创新者等多种角色。这些角色不可能由一家机构独立完成。因此，为了实现这些角色的目标，银行需要将现有的服务合作伙伴与其他重要的机构结合在一起，不断拓展数字联系，建立起公平的价值分享机制，并推出创新的客户服务。同时，为客户提供了一个无缝进入扩展的生态系统的渠道。在此过程中，与其他机构的合作至关重要。通过合作，能够取长补短，实现功能互补和资源共享，突破分业经营、分业管理的政策限制，有效降低双方所面临的不确定性可能带来的风险。

### 创新：实现数字化业务模式

**搭建数字化业务平台。**在移动化互联网时代，整个银行业的生态环境已经开始变化，越来越多的参与者通过不同的方式进入到金融业的生态系统中。其中最为明显的是一些互联网公司通过数字化网络平台，开始涉足信贷、理财等传

统银行业务，如阿里微贷，招财宝，余额宝等。另外还有P2P网络信贷服务平台、民营银行等。因此，构建数字化业务平台变得更加急迫，条件也越来越成熟。目前，大型银行（如工行、建行）和部分股份制银行（如民生、招行）已经开始布局建设数字化的业务平台，城商行也需要顺应潮流，进行数字化平台建设，抓住发展的机遇。

**直销银行。**与传统银行经营模式不同，直销银行并不依托实体网点，用户只需注册一个电子账户，即可通过电子渠道购买金融产品。为了应对互联网金融带来的挑战，国内许多银行开始积极布局直销银行。从2014年2月民生银行推出国内首家直销银行开始，已经有超过十家银行设立了直销银行。由于利率市场化等压力对城商行的挑战比其他银行更大，而直销银行的推出，有望依托大数据等新技术，以更低成本、在更大范围内为目标客户提供精准服务。因此，不少城商行，如徽商银行、宁波银行、江苏银行等，都积极设立直销银行，销售理财、存贷汇、基金、保险等多种产品。目前，直销银行的市场认知度和客户体验还有待大幅提升，城商行应将直销银行从目标客户、产品、定价及服务模式上与传统业务进行差异化定位，充分发挥好直销银行的优势，形成与传统业务模式的互补，实现数字化业务模式的创新。

毫无疑问，城市商业银行正处于行业发展分化的关键阶段。如何提升竞争力，在激烈的竞争中生存并发展，是摆在每个城商行面前的难题。

过去十年，数字技术的迅猛发展给众多传统金融企业带来了颠覆性影响，而未来三至五年，传统企业更应加快变

革步伐，建立数字化产业平台，否则将会被时代所淘汰。我们看到，领先企业所做的远不止是增强数字化实力，而是从根本上改变自身的定位方式。数字化市场的规模如此庞大，必须明智地选择合作伙伴，方可推动业务增长。必须广泛利用其他数字化企业、数字化消费者乃至数字设备的力量，在现有业务延伸之处开疆拓土。而积极推动变革的商业领袖更是依托这种更为广泛的数字化生

态系统，大规模地寻找和孕育机会。城商行需要认识到建设并融入数字化生态系统的重要性。随着商业全面数字化，各家企业能够将力量凝聚起来，在一个更大的舞台上推动变革。 ▣

#### 作者简介

##### 萧绍林

埃森哲大中华区金融服务事业部银行及资本市场业务主管董事总经理，常驻北京

Shaolin.xiao@accenture.com

##### 余凯歌

埃森哲大中华区金融行业战略咨询部董事总经理，有二十多年的金融业战略及业务咨询服务的经验，常驻北京

Roger.k.yu@accenture.com

##### 张泳

埃森哲大中华区金融行业战略咨询部总监，有丰富的金融行业战略及数字化咨询服务经验，常驻北京

Alan.yong.zhang@accenture.com