

strategy& 思略特

Part of the PwC network

2022中国区域性 银行高质量发展 指数报告

普华永道区域性银行系列报告
区域性银行破局之路



普华永道

普华永道 — 成员机构全球网络

本报告由普华永道思略特与普华永道行业与职能专家合作编撰。作为普华永道网络的一员，思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司。我们共同努力，致力于通过制定切实可行的战略来助力与实现组织与机构的转型。

普华永道秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命。我们各成员机构组成的网络遍及152个国家和地区，有超过将近32.8万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的法律实体。详情请浏览www.pwc.com/structure。

普华永道中国内地、香港地区及澳门地区成员机构根据各地适用的法律协作运营。整体而言，员工总数超过20,000人，其中包括逾800名合伙人。

无论客户身在何处，普华永道均能提供所需的专业意见。我们实务经验丰富、高素质的专业团队能聆听各种意见，帮助客户解决业务问题，发掘并把握机遇。我们的行业专业化有助于就客户关注的领域共创解决方案。

我们分布于以下城市：北京、上海、香港、沈阳、天津、大连、济南、青岛、郑州、西安、南京、合肥、苏州、无锡、武汉、成都、杭州、宁波、重庆、长沙、昆明、厦门、广州、深圳、澳门、海口、珠海、贵阳。

获取更多信息，请登陆我们的网站：www.pwccn.com

www.pwccn.com

© 2022 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入 www.pwc.com/structure。



目录

前言 03

第一章 中国区域性银行高质量发展指数（CRB HDI）介绍 07

第二章 压力显现：中国区域性银行高质量发展指数（CRB HDI）分析核心发现 11

第三章 转型破局：卓越银行穿越周期的核心能力 23

第四章 战略谋局：明确方向和路径，找到关键切入点 33

结语 38

前言



自2018年开始，我们对125家区域性银行开展了基于历史数据的演进观测和分析，以期寻找穿越周期、持续成长的成功规律。彼时，百年未有之大变局拉开序幕，中国银行业面临宏观经济三期叠加、利率市场化推进和监管趋严等挑战，区域性银行告别“黄金十年”，粗放式发展时代渐行渐远，走向不确定的未来。

此刻，新冠疫情持续影响社会生活和生产，国际政治的复杂性和不确定性加深。此外，区域性银行面临的挑战还来自于：房地产企业违约频现，企业投资意愿下降，信用风险上升，优质资产难觅；大型银行下沉小微信贷，普惠金融业务竞争加剧；各类金融机构全力投入财富管理，激烈争夺中高端客户；监管整治经营乱象，规范经营行为，对银行的合规经营提出更高要求。

区域性银行作为中国银行体系中的“毛细血管”和重要组成部分，始终发挥着举足轻重的作用。基于对125家区域性银行过去八年（2014年至2021年）关键指标的追踪分析，我们编制了中国区域性银行高质量发展指数(China Regional Bank High-quality Development Index)，通过指数形式直观、具象地展现了当前区域性银行的发展特点和趋势，分析验证了区域性银行分化加剧已成客观事实。

面对前所未有的挑战与困局，区域性银行必须重新思考战略方向和发展路径，通过业务模式转型和数字化转型构建核心竞争力。我们非常荣幸能在行业的转型变革中贡献一份力量，期待与行业同仁共同努力，期待未来区域性银行在支持地方民生、共同富裕，推进区域协调发展方面发挥更大的价值。

张挺

普华永道思略特中国
金融行业主管合伙人

报告概要

本报告通过编制区域性银行高质量发展指数（CRB HDI），观察和分析了125家样本区域性银行在2014-2021年之间的规模、盈利以及资产质量表现。同时，报告将125家样本银行按照资产规模由大到小划分为三组，对样本银行进行横向比较。报告得出以下关键结论：

1. 指数整体下行趋势明显，分化加剧，区域性银行需适应新常态

- 近八年来，中国区域性银行高质量发展指数均值逐渐下降，87%的样本银行高质量发展指数数值较2014年有所降低，仅13%的样本银行能够穿越周期实现逆势上升。
- 资产规模增长放缓是多数区域性银行正在面临的难题，2021年仅60%的样本银行资产规模能够保持两位数以上的增速，三大组别银行的平均资产规模增速较2014年分别下降了13.8个百分点、6.1个百分点、8.7个百分点。
- 与规模增长放缓难题相伴随的还有资产质量下降的问题，2021年有19%的样本银行不良贷款率超过2%，该比例较2014年提升了9个百分点，三组样本银行不良率较2014年分别增长了50个基点、20个基点、20个基点。
- 区域性银行盈利能力亦有所下降，90%样本银行的净资产收益率较2014年有所下滑，93%的样本银行净息差收窄。

2. 落后者源于随波逐流、墨守成规，成功者源于坚守初心、勇于变革

- 部分银行过去八年高质量发展指数的排名始终靠后或排名较2014年出现明显下滑，这类银行或热衷追求短期热点、或未能及时转型，或兼而有之，忽视客户不断提高的需求，难以应对愈加激烈的竞争，陷入负循环困局。

- 少数银行过去八年排名始终保持领先或实现了逆势上升，展现出了穿越周期的韧性和能力，报告发现此类银行有以下共性成功因素：
 - 拥有清晰、稳定的战略主线，聚焦、深耕、差异化、本地化是其共性特征，不以环境变化而改变初心，亦能做到沿着主线不断迭代，而更为重要的是战略执行力和定力；
 - 因而，在同质化经营严重的区域性银行中拥有鲜明特征，或是深耕几类客户、或者专注几种产品、或者精琢几款服务；
 - 充分发挥了区域性银行决策链条短、船小好掉头的比较优势，真正将敏捷体现在业务经营、模式变革和能力塑造中。专注效率和体验构建了业务经营的护城河，同时勇于变革、善于落地；
 - 高管任职时间较长或继往开来、战略思路有延续性，同时具备良好的现代公司治理机制。

3. 大道至简，回归本源

- 区域性银行应抛弃原先以外在规模为重的理念，转而注重内涵价值，成为高质量、有特色、可持续的穿越周期的“卓越银行”；
- 围绕“基础客户、基础业务”，深耕本地，摸索出一条区别于国有大行及股份制银行的差异化发展路径，看似“平凡之路”，反而会成就区域性银行的“不平凡”；
- 区域性银行需要以“SMART”五大领域作为转型破局点，分别为战略规划（Strategy）、业务模式转型（Model）、核心能力构建（Ability）、风险管理提升（Risk Management）、技术与业务融合（Technology）。

《中国区域性银行高质量发展指数报告》共分为四章。第一章对中国区域性银行高质量发展指数的编制进行介绍，包括指数的编制原则、编制方法等内容。第二章基于区域性银行高质量发展指数的分析，回顾了过去八年125家样本银行的经营表现，并得出关键结论。第三章基于样本银行高质量发展指数历年的数值及排名，筛选出“持续领先型”、“稳步上升型”、“高开低走型”以及“低位徘徊型”四类银行，并总结出卓越区域性银行的成功经验及表现相对落后的银行的发展教训。第四章提出区域性银行的发展方向 and 路径以及关键的转型领域，对如何成为穿越周期的卓越银行提出建议。





第一章

中国区域性银行高质量发展指数 (CRB HDI) 介绍

1.1 中国区域性银行高质量发展指数整体框架

为客观、真实、综合地反映中国区域性银行整体的发展情况，普华永道思略特首创“中国区域性银行高质量发展指数（China Regional Bank High-quality Development Index）”，以下简称“高质量发展指数”，其编制遵循如下原则：

一、多维度分析。本指数从资产规模、盈利能力、资产质量三大维度全面评估区域性银行发展情况，反映整体竞争力水平。

• 资产规模维度：

- 维度重要性：资产规模是衡量银行整体实力的重要标准之一，资产规模增长反映出区域性银行在客群触达、资产投放等方面的经营能力。
- 指标选择：选取总资产规模年度同比增速作为分析指标，旨在动态刻画区域性银行在不同外部环境下的资产规模变化情况。

• 盈利能力维度：

- 维度重要性：良好的、可持续的盈利能力是区域性银行的立行之本，也能帮助上市区域性银行在资本市场中获得更高的估值。
- 指标选择：选取净资产收益率、净息差为分析指标。净息差的选择理由主要是区域性银行盈利模式仍以利息收入为主——样本区域性银行利息收入占比平均为81%，其中上市区域性银行利息收入占比平均为78%。随着利率市场化改革进一步推进，获取低成本存款和优质信贷资产是区域性银行较强盈利能力的重要体现。

• 资产质量维度：

- 维度重要性：风险控制是银行经营管理中的重要课题，有效的风险控制对区域性银行盈利能力的提升有很强的推动作用。
- 指标选择：选取不良率作为分析指标，旨在动态刻画区域性银行风险把控情况，反映区域性银行保持高质量发展的能力。

指数名称	指标分类	具体指标
普华永道思略特中国区域性银行高质量发展指数	资产规模	资产规模增速
	盈利能力	净资产收益率
		净息差
	资产质量	不良贷款率



二、多梯度样本。本指数将2014年至2021年间披露数据满足上述三类指标分析要求的 125家区域性银行作为样本进行深入分析。样本银行涵盖了95%资产规模前100的区域性银行¹、98%境内外上市区域性银行、100%当前处于排队状态的拟上市区域性银行和89%已公开发债的区域性银行。

由于不同规模的区域性银行经营模式存在一定差异，为增强数据的可比性，报告将样本银行按资产规模进行分组。2021年资产规模超过5,000亿元（约为前22%）、2,000-5,000亿元（约占44%）和小于2,000亿元（后34%）的样本银行被分别划分至第一组别、第二组别和第三组别。

 组别	 划分标准
第一组别（28家样本银行）	2021年总资产超过5,000亿元
第二组别（54家样本银行）	2021年总资产在2,000-5,000亿元
第三组别（43家样本银行）	2021年总资产小于2,000亿元

三、客观性尺度。本指数所有指标均为客观财务指标，历年原始数据主要来源于各银行发布的年报及公开信息，并对原始数据进行交叉验证。

四、可得性基准。考虑到不同省市、不同规模区域性银行财报披露口径存在差异，故在指标选取上以直观、可得作为重要标准。

¹ 剩下5%的银行主要为2019年及以后新成立或经历重大债务重组的银行，缺失过往数据

1.2 中国区域性银行高质量发展指数的编制方法

本指数主要采用加权平均的计算方式。

- 归一化。通过归一化消除四个指标的量纲差异，计算公式为(样本银行数值-最小值)/(最大值-最小值)。为保证历年数据间的可比性，归一化所用最大值及最小值为2014年至2021年各项具体指标所有数据中的最大值和最小值。需要说明的是，由于不良率和银行发展质量呈现负相关，在归一化之前已通过取倒数方式进行正向化处理。
- 加权平均。对归一化处理后的指标数据，根据各自在指数中的权重进行加权平均计算，得出2014年至2021年各年度的最终指数得分，计算公式为高质量发展指数=规模增速得分*权重+净资产收益率得分*权重+净息差得分*权重+不良率得分*权重。最终总分在0到1分之间，分数越高代表该银行发展质量越高。

1.3 指数编制限制说明

在整体分析过程中，我们已对原始数据质量和分析方法论进行过多次核查，如仍有疏漏，敬请指正。受数据可获得性和指标覆盖面等客观因素限制，本指数得分不能完全反映各家样本区域性银行在资源禀赋、区位优势、业务规划等方面的差异化特征。我们希望利用本指数作为长期观察和分析区域性银行高质量发展的标准，为推动区域性银行的高质量发展提供更多有价值的建议。

第二章

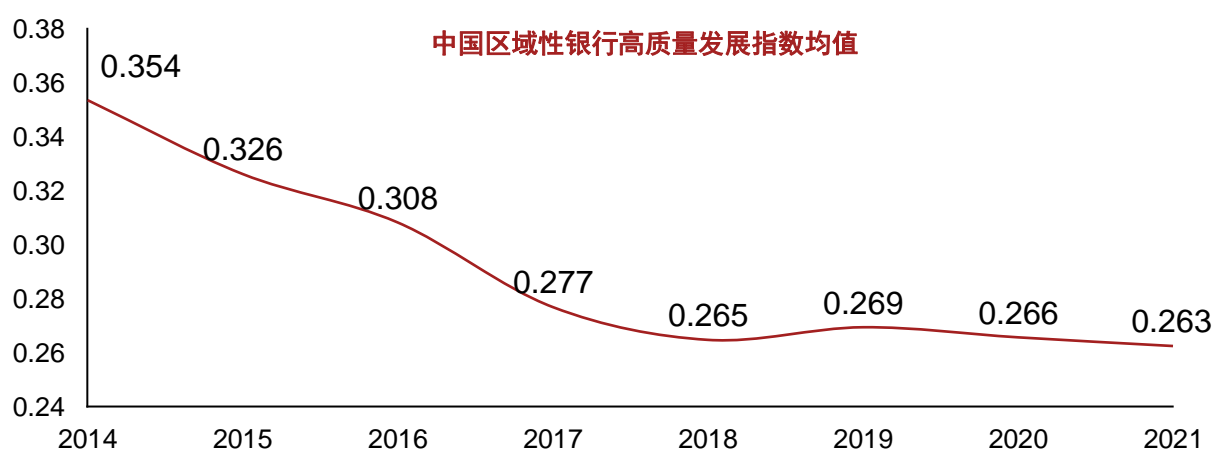
压力显现：中国区域性银行高质量发展指数（CRB HDI）分析核心发现

经过近三十年的发展，区域性银行在中国银行业体系中已占据重要地位。根据银保监会统计，截至2022年6月30日，中国现有城商行125家，农商行²1596家。区域性银行³凭借着深厚的地缘人缘优势，区域性银行在激烈的市场竞争中守住甚至占领了更多的市场份额，在中国银行业的资产规模占比有所提升，截至2021年末占比达到26.4%。与国有银行、股份制银行相比，区域性银行在盈利能力、资产质量方面仍面临更为严峻的挑战。为深入了解过去八年区域性银行发展特点，本章基于区域性银行高质量发展指数的分析，从指数的整体表现以及细项指标（包括规模增速、盈利能力、资产质量）呈现核心发现。

2.1 中国区域性银行高质量发展指数均值下行，强弱分化显著

2014年至2021年期间，区域性银行高质量发展指数均值呈现下行趋势，均值从0.354（2014年）下降至0.263（2021年）。87%的样本区域性银行2021年的高质量发展指数数值低于2014年水平，仅13%的银行能够穿越周期实现逆势上升。

图1：过去八年指数均值呈下降趋势，区域性银行经营挑战加大



数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺10家，2015年缺7家，2016年缺4家，2017年缺5家，2020年缺2家

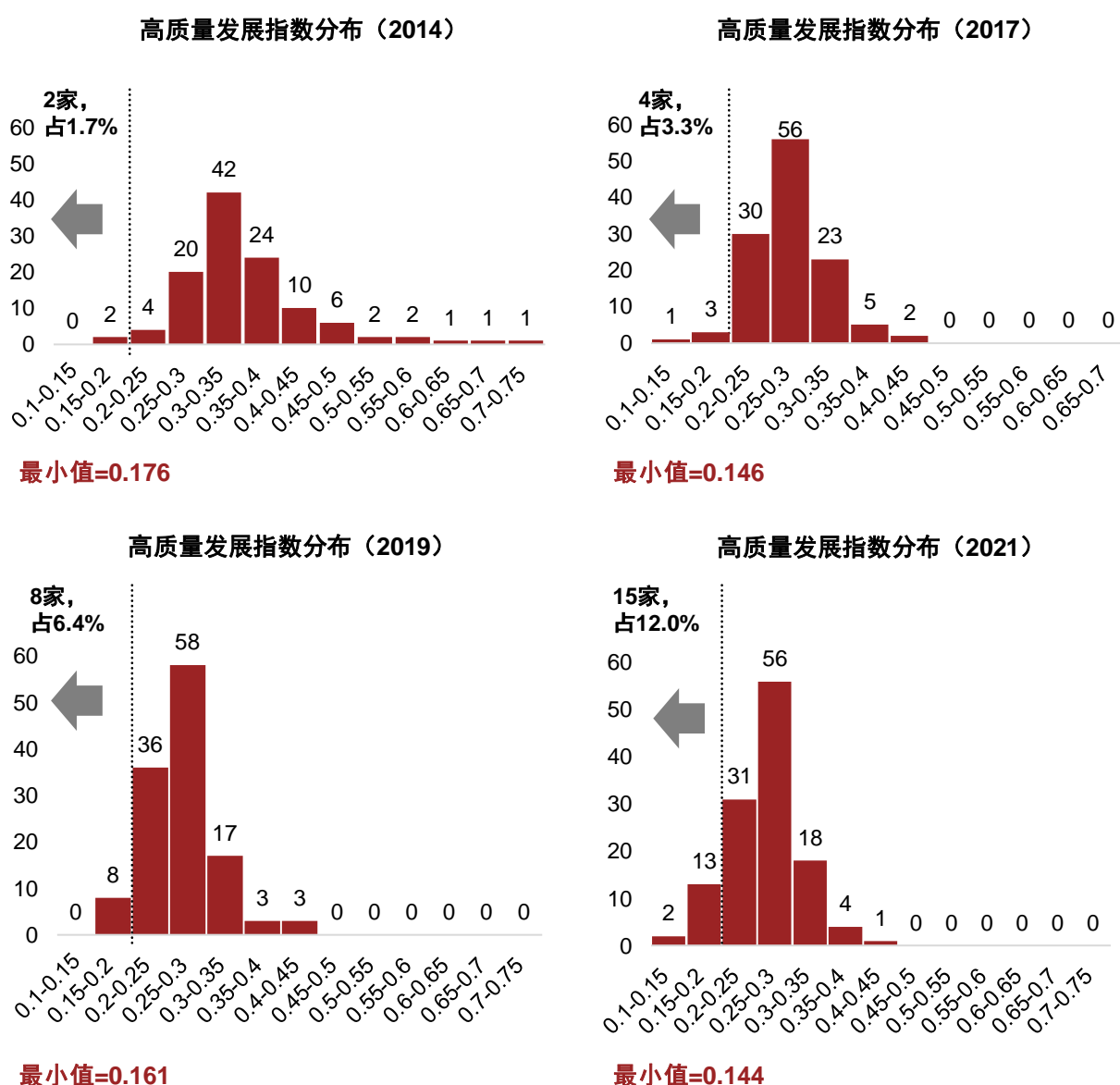
² 仅为农村商业银行的数量，不包含农商行、农信社等其他农村金融机构；

³ 除城市商业银行和农村商业银行以外，还包括农村合作银行、农村信用社和新型农村金融机构；

从样本银行在不同年份各指数区间的分布来看，2014年高质量发展指数在0.2⁴以下的银行仅有2家，但2019年增至8家，2021年上升至15家。同时高质量发展指数最低值也在不断下探，最低值从0.176（2014年）降低至0.144（2021年）。

虽然多数银行面临指数下滑的情况，但强者恒强，少数区域性银行长期保持着高质量发展，也有部分区域性银行在周期内实现了弯道超车、逆势发展。

图2：经营不善的区域性银行数量增多，指数最低值下降



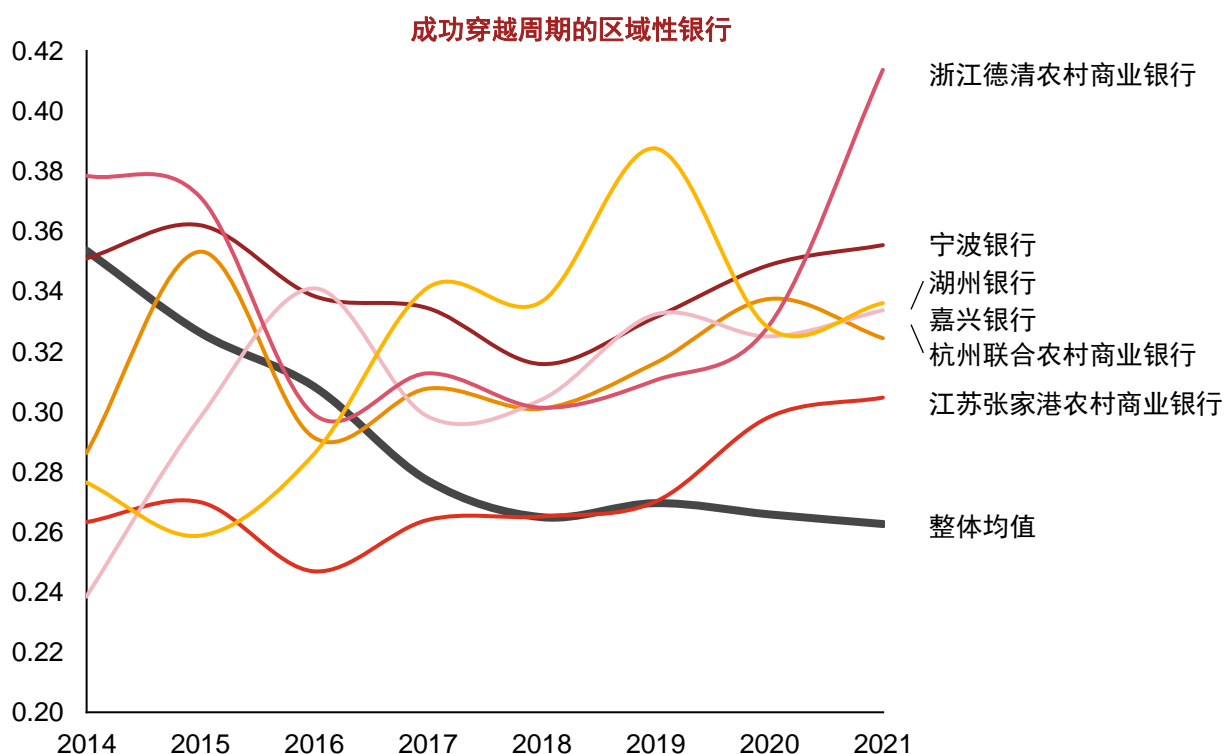
⁴ 我们定义经营不善的区域性银行高质量发展指数得分在0.2以下，主要通过四项因子分别赋值计算得出，其中资产规模增速为5%，不良率为3%（普惠业务资产质量控制红线），净资产收益率为5%，净息差为1.5%，在该数值下计算得到高质量发展指数为0.2

2017年之前区域性银行整体处于快速发展阶段，主要凭借政府基建业务及同业业务，资产规模不断扩张，但这种发展的背后隐藏着同质化和不可持续的隐患。2017年，监管政策密集发布，成为区域性银行发展的重要分水岭。银监会（现为银保监会）重点对农商行等农村金融机构在区域分支机构设立和表外理财上进行强化监管，明确区域性银行的经营在原则上以本地为主。强监管约束下，区域性银行过去粗放的增长方式已不再适用。

2017年之后，区域性银行开始进行“回归本源”、“深耕本地”的深刻转型，重塑资产负债表。但2019年末新冠疫情爆发，实体经济发展放缓，监管陆续出台“房地产贷款集中度管理”、地方隐形债务风险化解等新政，未能摆脱粗放型增长的区域性银行面临资产投放难题。与此同时，银行业内部竞争也在数字化技术的浪潮下愈演愈烈。区域性银行原本深度依赖线下的经营模式难以为继，国有银行和股份制银行在疫情期间利用线上业务不断下沉，给区域性银行施加了更大的竞争压力。

宏观环境、市场竞争及自身增长惯性三方面交织的压力之下，部分未能深度绑定“基础客群”、扩展“基础业务”、塑造差异化核心优势的区域性银行发展逐渐放缓甚至陷入困局。

图3：少数区域性银行实现穿越周期的逆势发展



数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺10家，2015年缺7家，2016年缺4家，2017年缺5家，2020年缺2家；我们对成功穿越周期的定义为2021年高质量发展指数得分较2014年有所提升

2.2 资产规模增速放缓，内生增长转型迫在眉睫

为进一步对样本银行展开分析，报告按资产规模由大到小将样本银行分为“第一组别”、“第二组别”和“第三组别”，并分别剖析高质量发展指数各细项因子的表现。

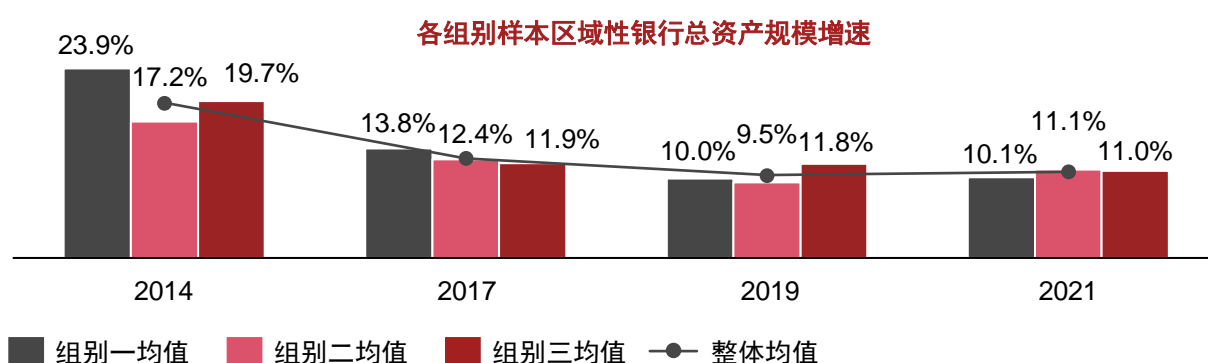
资产规模增速放缓成为多数区域性银行面临的问题之一，根据统计，2021年仅60%的样本银行资产规模能够保持两位数以上的增长。

从各分组样本银行规模增速来看，三个组别2021年的平均资产规模增速较2014年分别下降了13.8个百分点、6.1个百分点、8.7个百分点，整体均呈现出增长乏力的状态。国内经济发展进入新常态以后，新旧动能转换，经济增长由高速转向中高速，资金需求密集的基建、房地产行业整体融资需求减弱，区域性银行与地方经济保持同频共振，因此整体上增速也有所放缓。

进一步分析可以发现，2014年第一组别资产规模增速超过20%，高于其他组别的样本，在2017年后各组银行资产规模增长保持相近的水平。第一组别银行资产规模均在5000亿以上，部分银行已破万亿，进入稳健增长阶段。此外，第一组别银行往往集中在一、二线城市，与各类国有银行和股份制银行总部正面交锋，因此面临更大的规模增长压力。

在当前的经济环境下，各组样本银行想要重回2014年接近甚至超过20%的资产规模增速都较为困难，区域性银行资产规模增长的瓶颈已逐步显现。因此，区域性银行需要结合自身的资源禀赋，积极探索适合自己的增长道路，尤其需要关注内生增长，将客户深度经营、经营效率提升作为重点。部分有条件和有能力的区域性银行可探索布局理财子公司、消费金融公司等牌照，通过综合化经营为客户提供更丰富和多元的服务，构建自身第二增长曲线，但需要始终贴合自身区域性的基因进行战略选择。

图4：各组别样本银行资产规模增速均呈现不同程度的下滑趋势



数据来源：各银行年报，普华永道分析

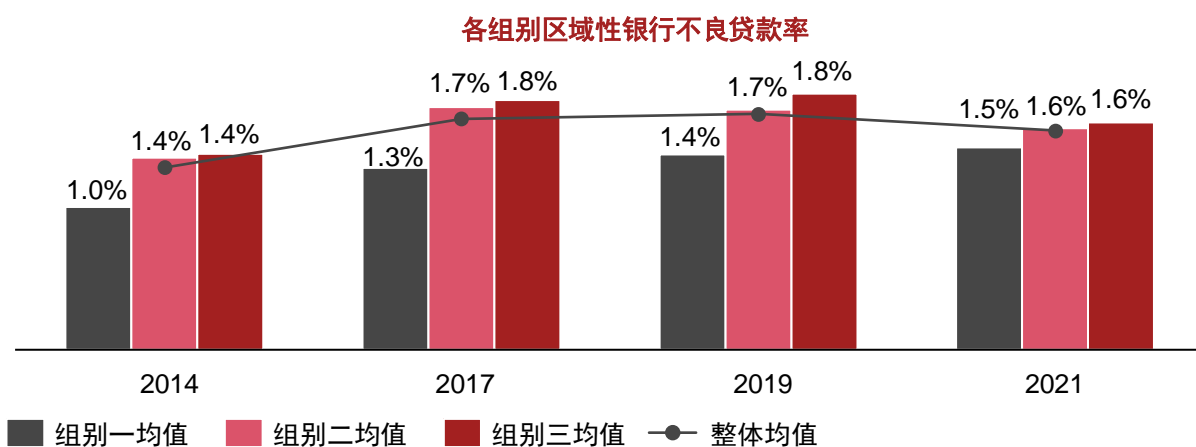
数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺6家

2.3 资产质量下滑问题突出， 优质资产获取能力亟需提升

区域性银行经营区域集中在本地，投放区域受到限制，投放行业的丰富度不足，资产质量易受到少数大额贷款或区域风险暴露的影响，资产质量存在较大程度的波动。

2021年，有19%的样本银行不良贷款率超过2%，该比例较2014年上升了9个百分点。报告分析区域性银行内部各组银行的资产质量表现，发现不同组别的银行均出现了不良率的上升，整体上组别一的资产质量好于组别二、三，但优势较过去有所收窄。组别一不良率上升幅度最大，2021年较2014年增长了50个基点。

图5：各组别样本银行均出现资产质量下滑，第一组别资产质量优势不再

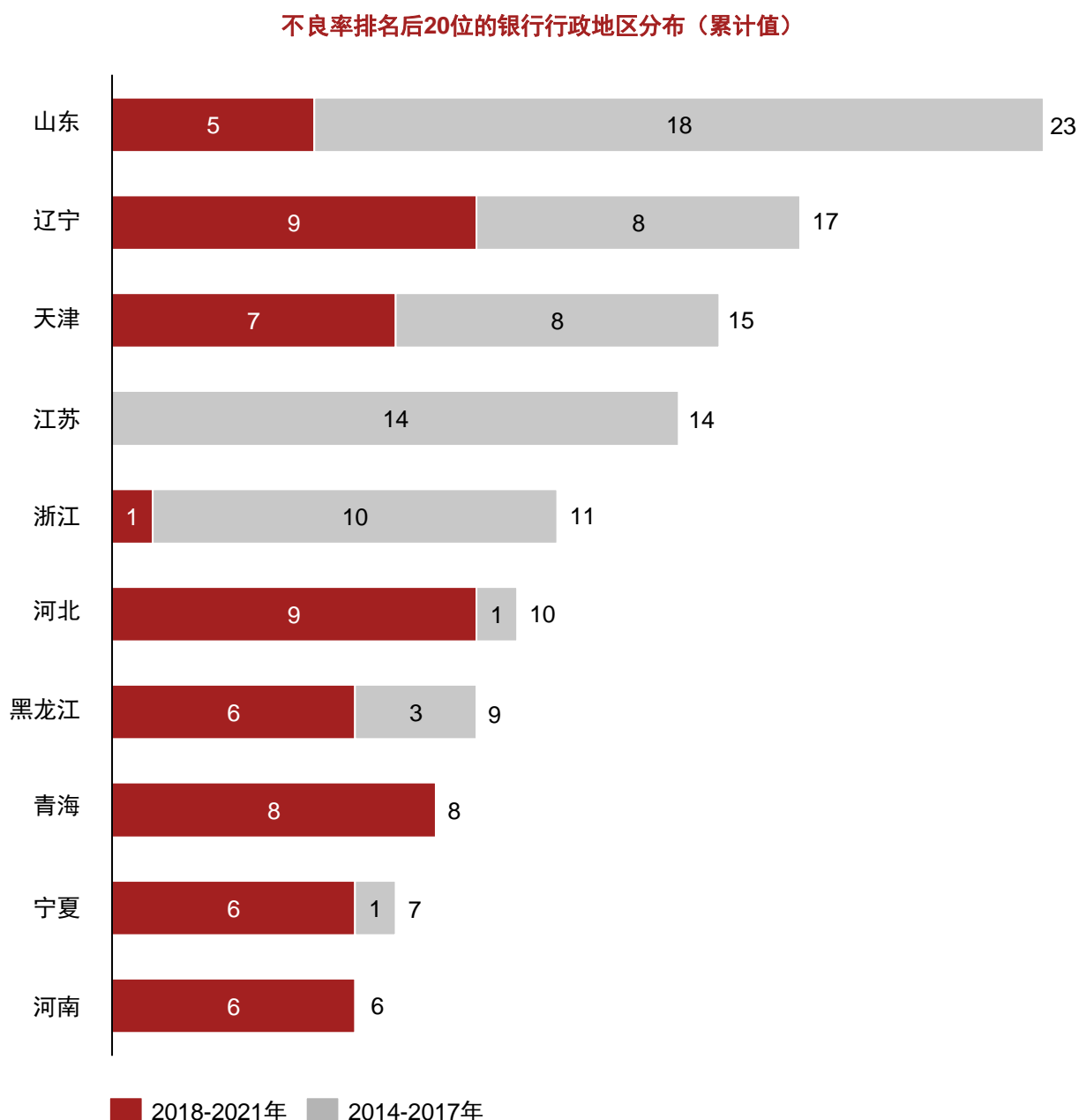


数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺9家，2017年缺5家

强有力的风险控制对于银行而言是一种价值创造。报告筛选了样本中每年不良率排名靠后的20家银行，并按照这些银行所处的行政区域归类，从分析结果中可以看出部分区域，如辽宁、山东、天津等地区资产质量问题较为突出。一些未能构建实质风险把控能力且处于区域经济发展欠佳地区的银行，如青海、宁夏、河北等地的银行，风险在2017年后逐渐显现。与之形成对比的是，部分区域如江苏、浙江较早完成了风险出清。

图6：区域性银行资产质量与其所处区域具有一定相关性



数据来源：各银行年报，普华永道分析

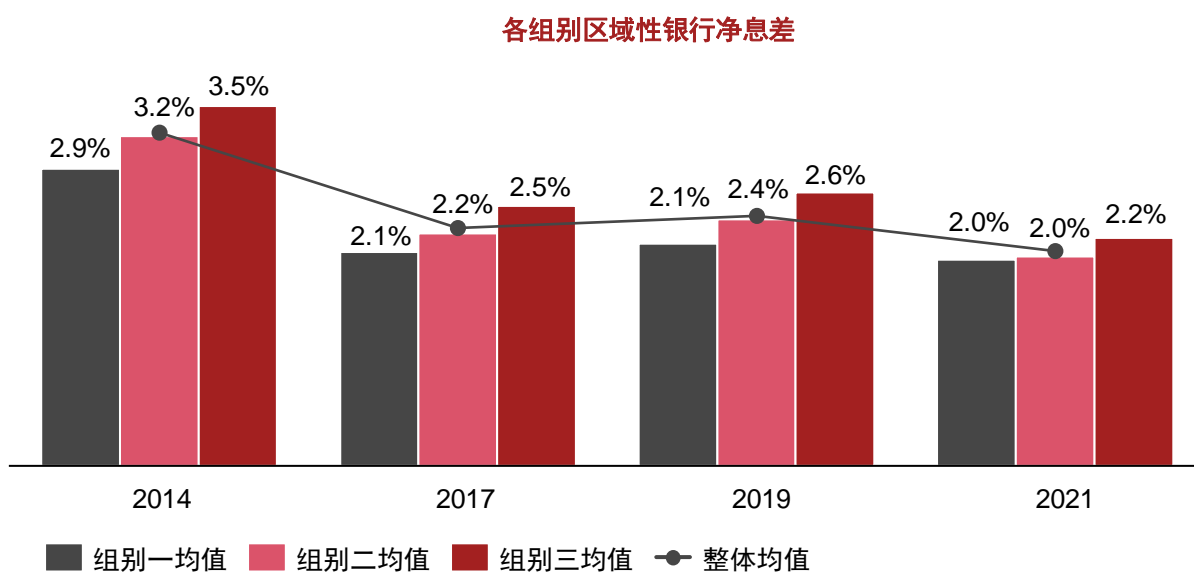
数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺9家，2015年缺6家，2016年缺4家，2017年缺5家，2020年缺2家

2.4 净息差收窄，净资产收益率（ROE）下降

由于大多数区域性银行仍以利息收入作为主要营收来源，故报告选取净息差反映区域性银行风险定价水平和主营业务能力的高低。2014年各组别银行净息差均能保持在3%左右甚至以上的水平，特别是第三组别银行在息差方面具备显著优势，但2021年各组别银行净息差已下降至2%左右的水平，第三组别的净息差较2014年下降了1.3个百分点。

据统计，93%的样本银行净息差呈现收窄趋势，利率市场化的演进对各类区域性银行都造成明显冲击，也对银行通过客户经营在负债端获取低息储蓄和资金留存、在资产端对客户进行风险定价的能力提出了更高的要求。

图7：各组别样本银行净息差呈现收窄趋势，第三组别尤为凸显

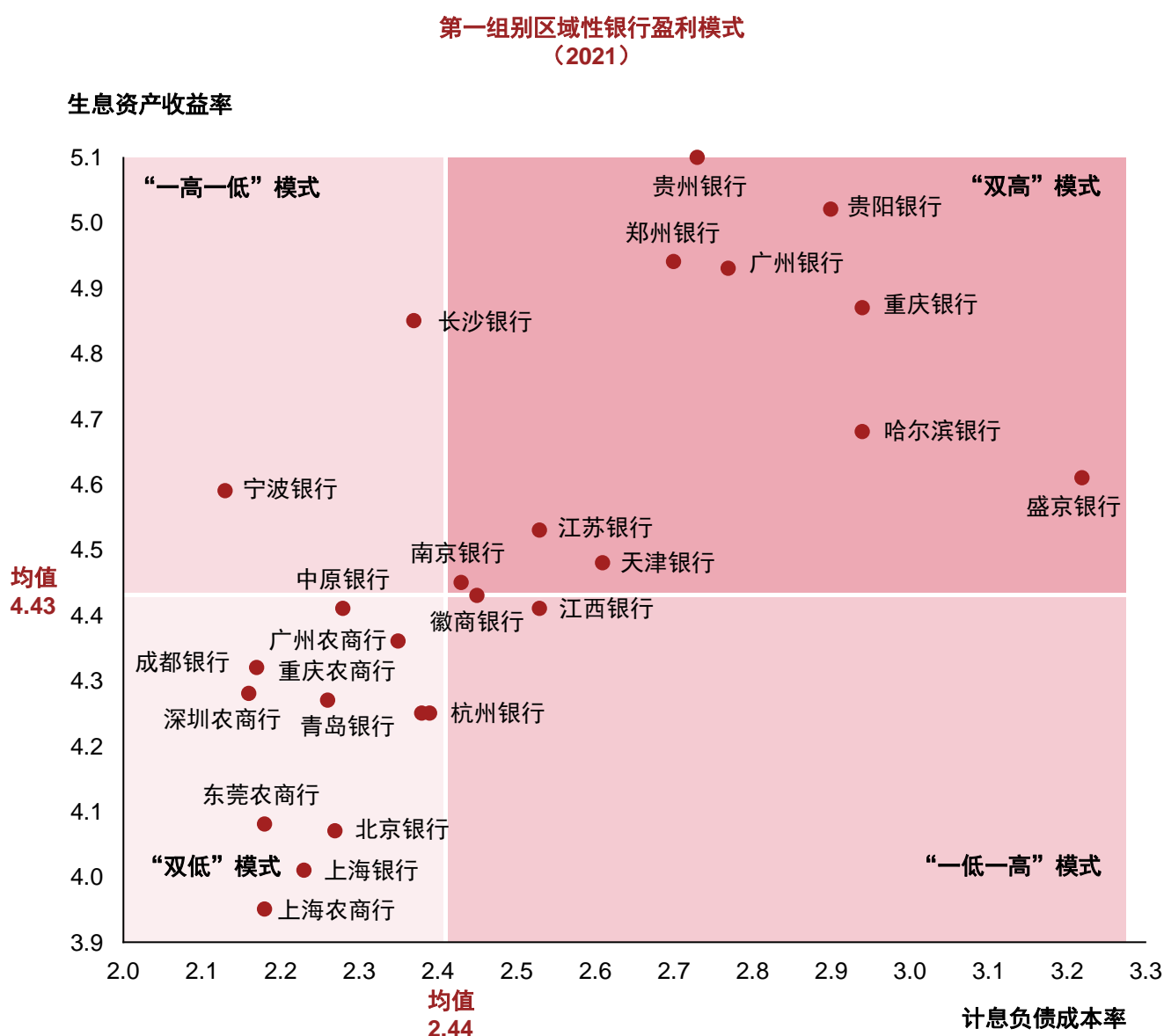


数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺5家

报告对净息差进一步分析，根据银行生息资产收益率和计息负债成本率对比上市银行（包括A股和H股上市）这两项指标均值的高低，将银行的息差模式分为“一高一低”、“双高”、“双低”以及“一低一高”四种模式。以第一组别样本银行的息差模式为例，报告发现大部分银行处在“双低”模式或者“双高”模式，资产端的定价或负债端的成本面临一定的问题，仅有少数银行为高生息资产收益率、低计息负债成本率的“一高一低”模式，这反映出了其深度客户经营以及资产负债管理的成果。

图8：仅有极少数区域性银行构建了“一高一低”的盈利模式



数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：均值来自2021年官方披露数据的56家上市银行，若样本银行付息率/生息率高于均值则为“高”，反之为“低”



案例分享：

某华东地区“一高一低”模式银行的盈利模式构建与其客户经营和科学定价能力密切相关。在对公端，该行聚焦民营、进出口、制造业企业，2021年对公客户中小微和民营企业占比超过90%，并根据不同行业进行精细化划分，实现对各类细分客群的科学定价；在零售端，较早明确消费贷款的核心客群，通过服务事业单位员工积累优质资产，近年来通过设立个人信贷、财富管理等利润中心加强客户经营。该行2021年零售客户在行资产管理规模同比增加23%，依托财富管理增强客户粘性，间接提升了吸储能力。此外，该行围绕客户全生命周期深度洞察客户需求，注重不同业务之间的协同效应，提供全场景综合服务。

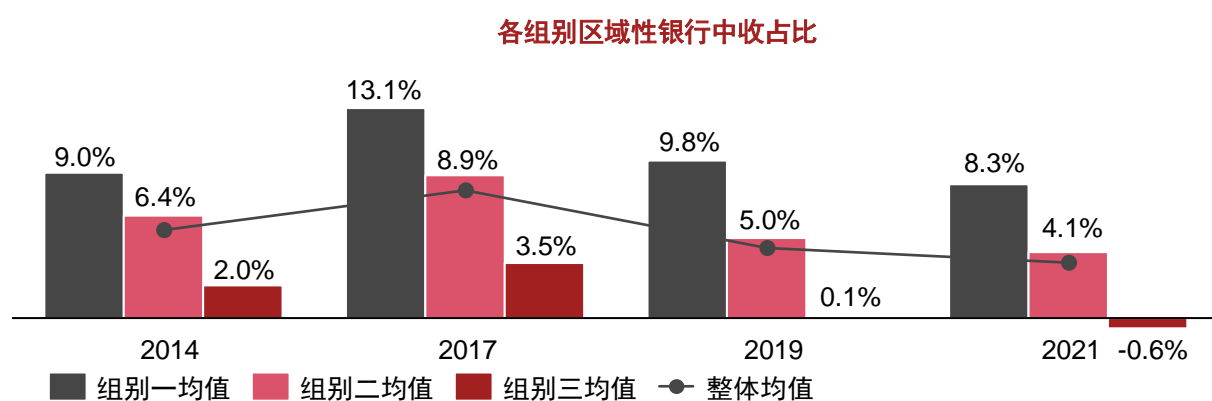
某中部地区“一高一低”模式银行在对公端的优势客户以涉政类为主，通过与市级政府部门深度对接，承接市公积金系统等多个政务系统的开发工作，协助提供医疗保险、养老保险等民生服务，获取资金沉淀。该行以良好的银政关系为支点，链式营销企业类客户和零售客户，与政府、商户等合作伙伴实现资源共享和服务协同。在零售端客群拓展上采用下沉战略，通过“县域支行+乡镇支行+农村金融服务站”三位一体的服务模式发展县域客群。

案例基于公开资料整理

据统计分析，90%样本银行的净资产收益率较2014年呈现下滑趋势，2021年组别二和组别三样本银行的净资产收益率均值已不足10%。结合净资产收益率、净息差以及中间业务收入占比数据可以看出，尽管组别一在净息差上处于劣势，但是得益于其资产质量较好，中间业务收入占比大幅领先于组别二和组别三，其净资产收益率表现相较于其他两类银行处于更高的水平。

2021年第三组别的手续费及佣金净收入为负值，部分样本银行的亏损是由于联合贷业务付出的平台服务费计入手续费支出导致的，也有银行是因为客户营销等费用支出超过收入，小型区域性银行开展中间业务面临较大挑战。

图9：组别一中间业务收入领先，小型区域性银行中间业务较弱

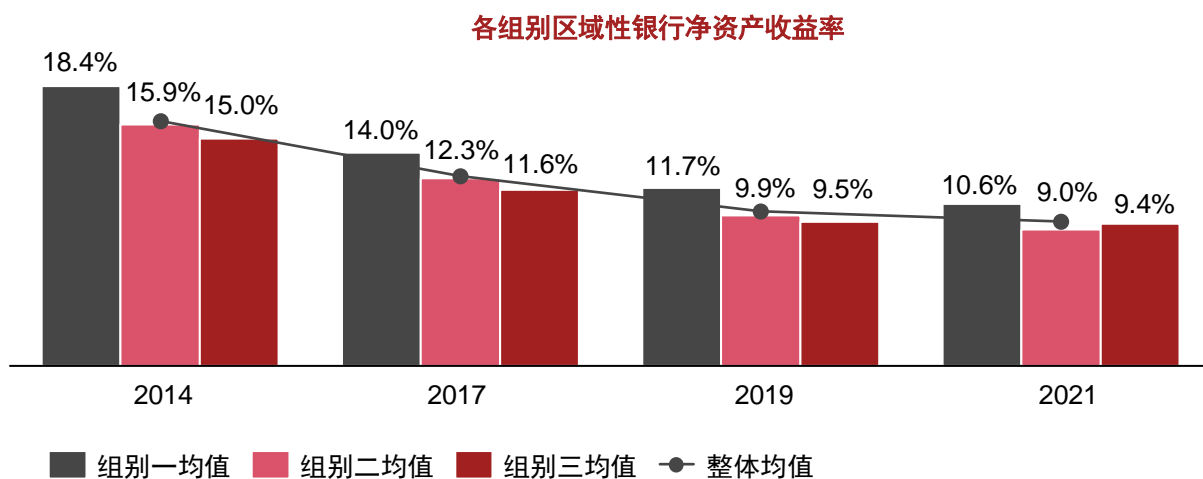


数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺2家；中收口径采用手续费及佣金净收入

从“追求规模”转向“追求利润”的过程中，区域性银行需要重点提高轻资本的中间业务收入占比，在支付结算、财富管理、投行业务、托管业务等中间业务领域中找到自身的特色业务领域，创造新的盈利增长点。

图10：组别一凭借资产质量、非息业务收入等优势，净资产收益率领先于组别二、三



数据来源：各银行年报，普华永道分析

数据说明：受数据可得性限制，125家银行中2014年缺6家

An aerial photograph of a city skyline at dusk. A prominent skyscraper with a curved facade and illuminated windows stands out against the sky. The city is densely packed with buildings, and a river or waterway is visible in the background. The overall atmosphere is one of modern urban development.

第三章

转型破局：卓越银行穿越周期的核心要素

3.1 谁能穿越周期成为卓越银行？

报告上文提到部分优秀的区域性银行高质量发展指数实现了逆势增长，而也有部分样本银行高质量发展指数表现不佳，面临较大的经营挑战。报告结合全部样本银行八年的高质量发展指数表现及排名变化特点，筛选出四类有代表性的银行，分别为“持续领先型”、“稳步上升型”、“高开低走型”以及“低位徘徊型”，总结领先银行的成功经验及表现相对落后的银行的发展教训。

“持续领先型”及“稳步上升型”均为2020年和2021年在各组别中排名前10位的银行，区别在于“持续领先型”银行的高质量发展指数至少有6年位于排名前10位，而“稳步上升型”银行在2014至2015年均排在10位以后。

过去的八年中外外部环境不断变化，“持续领先型”银行始终保持各组别内排名靠前，反映出其构建了一定的穿越周期和不确定性的经营能力，第一组别中有5家，第二组别有2家。“稳步上升型”银行在区域性银行规范经营时代厚积薄发，其中第一组别4家，第二组别3家，第三组别6家。

报告同时分析了高质量发展指数排名靠后的银行，并根据各年的表现划分为“高开低走型”和“低位徘徊型”，这两类银行的共性为近两年的高质量发展指数处于组别一排名10位以后或组别二、三排名20名以后⁵，区别在于“高开低走型”的银行曾经在2014至2015年排名短暂靠前，位于前10位或前20位，“低位徘徊型”银行则从未进入过组别一的排名前10位或组别二、三的前20位。按照此统计方法，“低位徘徊型”的银行共计有12家，其中第一组别4家、第二组别3家、第三组别5家；“高开低走型”的银行有5家，其中第一组别3家，第二、第三组别各1家。

通过分类筛选后，报告将进一步探寻导致银行不同发展方向的因素。为什么有些银行能够在外部环境的剧烈变化下，依然穿越周期保持高质量发展？而有些银行难以应对经营挑战？

⁵ 第二组别及第三组别由于样本量均超过40，故改为排名20名以后



3.2 困局教训：未能转型的区域性银行，陷入负循环困局

1

缺乏市场定位，依赖粗放增长

早期主要服务与自身禀赋不匹配的客户，虽然对于短期的规模扩张有帮助，对于银行核心能力的构建并无助益

4

客户逐渐流失，难破负向循环

因为客群经营能力薄弱，客户服务手段单一，造成基础客户的流失，这些区域性银行难以破解当前负向循环的局面



2

转型力度不足，业务模式传统

部分银行面临资产负债表萎缩的难题，难以坚定转型决心，转型浮于表面，依旧是传统的业务模式

3

能力培养缺失，增长遭遇瓶颈

长期忽视核心能力的建设，业务模式难以再为客户提供创造价值，规模与盈利增长均遇到瓶颈



通过对“高开低走型”和“低位徘徊型”银行进行分析可以发现，这些银行均存在战略选择上的误区，未能坚守回归本源，未能构建自身的差异化竞争优势，具体体现在以下四方面：

第一，缺乏市场定位，依赖粗放增长：部分区域性银行缺乏明确的客户定位，早期主要服务与自身禀赋不匹配的客户，如过多承接地方项目融资、依赖房地产企业贷款，或在2017年之前激进发展同业业务。这些业务虽然对于短期的规模扩张有帮助，但本质是粗放式增长，对于银行核心能力的构建助益微弱。

第二，转型力度不足，业务模式传统：当监管趋严时，区域性银行不得不进行转型，部分银行面临资产负债表萎缩的难题，难以坚定转型决心，仍寄希望于通过大客户或域外放贷的方式，或通过做委托贷款、以“类信贷”的方式进行资产扩张。负债端为了弥补同业存单下降，通过结构性存款、大额存单填补空白。从表面上看，资产负债结构在监管的要求下进行了调整，但转型浮于表面，依旧是传统的业务模式，无益于提升服务客户和风险防控的能力。

第三，能力培养缺失，增长遭遇瓶颈：随着市场的不断变化和客户的成长，这些区域性银行因为长期忽视核心能力建设，导致业务转型更加乏力。由于缺少实质风控能力和风险定价能力，需要与国有大行或股份制银行共同争夺有抵押物的客户，信用类贷款投放谨慎。不少服务难以为客户创造价值，导致客户资金难以留存，或仍依赖高息揽储，导致负债成本也持续上升。加之同业激烈竞争，规模与盈利增长均遇到瓶颈。

第四、客户逐渐流失，难破负向循环：激烈的市场竞争环境下，区域性银行的生存空间被进一步压缩，部分银行被迫选择更加下沉的市场，但因为缺乏服务下沉客户的能力，资产质量难以把控。因为长期未能构建客群经营能力，产品服务手段单一，进而造成本源客户、基础客户的流失。除此以外，一些银行还面临业务骨干流失的情况，加剧了客户的流失，这些区域性银行难以破解当前负向循环的局面。

3.3 卓越区域性银行保持高质量发展的四大领域成功要素

基于对“持续领先型”及“稳步上升型”银行的深入研究，报告试图探寻这些银行能够穿越周期的关键成功要素，报告将其总结为以下四方面：

3.3.1 拥有清晰、稳定的战略主线、战略执行力和战略定力

区域性银行面临的困难与挑战具有相似性，在周期中的不同表现反映出不同银行对自身战略方向坚持的结果。卓越银行能够穿越周期保持领先，与其坚守战略方向并持之以恒执行密切相关，聚焦、深耕、差异化、本地化是其战略方向的共性特征。保持战略定力、坚守战略方向并非墨守成规、一成不变，战略转型也会经历持续迭代。卓越区域性银行能够不断根据自身情况、市场变化，在坚持战略方向和主线的前提下，在策略和执行的细节上调整和迭代。

在战略执行方面，卓越区域性银行从上至下一以贯之，总行帮助分支机构领导深入理解战略，并基于不同分支机构的类型，提供基础模板，确保分支机构能在总行给出的框架内推动战略落地。分支机构能够结合对战略的理解和自身机构的特点，主动开展战略落地的研究，形成与战略相匹配的核心人员能力结构，推动战略执行。在战略方向清晰、战略执行组织与人才到位的基础上，卓越区域性银行还通过构建战略执行机制，设计各项战略任务的战略指标，通过定量或定性的方式对战略执行的成效进行评估，并通过定期的战略执行审阅机制全面掌控战略执行进度及成果。



案例分享：

“稳步提升型”某华东地区农商行零售业务遭遇挑战，领导层充分认识到零售业务“弱周期”的优势，以“扩面做实”为目标，有节奏、体系化地推动零售业务转型，取得显著成效。

在零售转型初期该银行经历诸多阻力和挑战，内部对零售转型的理解存在分歧。如在是否大力发展财富管理业务方面，部分持反对意见的员工认为发展财富管理业务会导致零售存款减少。此外，由于零售转型投入大、见效慢，而考核指标强调短期收益，分支机构转型积极性和配合度严重不足。为了深入推进零售转型，该银行统一全行共识，强化总行引领、总分支联动。该银行敢于直面转型的“阵痛期”，大胆革新不适应未来零售业务发展的组织架构和考核体系，通过优化薪酬体系和晋升机制引入外部零售专业人才，倒逼全行整体经营模式转型升级。此外，该银行还通过敏捷转型，解决科技和零售业务部门沟通断点，提高展业效率和客户体验。

案例基于公开资料整理



3.3.2 经营特征鲜明，在特定客户、产品或服务上形成优势

在大多数区域性银行都在走同质化、粗放式的发展道路之时，卓越区域性银行结合所处区域经济环境及自身资源禀赋明确自身差异化的战略定位，形成鲜明的经营特征，或是深耕几类客户、或专注几种产品、或精琢几项服务。如卓越银行中有以本地民营企业、小微企业作为核心客户，或重点开展“三农”业务、助力乡村振兴，在定位市场中形成比较优势。

经营上的“方法”、“工具”容易习得，而“愿力”、“能力”难以培养，卓越银行鲜明的经营特征来自于数年如一日的持续深耕，持续投入资源到客群经营、产品与服务创新上。在持续经营的过程中，卓越区域性银行积累了行业知识，更熟悉核心客群偏好，产品创新与打磨更加出色，进而为客户创造更多价值。在这个过程中也培养了相应的人才团队、打磨了机制，从而使得能够在较长时间内保持优势。



案例分享：

“持续领先型”银行队伍中浙江地区的城农商行数量居多，浙江地区发达的经济环境是基础，更重要的是其坚守战略定位、构建自身的压舱石客群，故而无惧外部环境的变化与大型银行下沉的挑战。

某华东地区农商联合银行定位服务三农，做小做散，从2009年开始，连续13年开展“走千家、访万户、共成长”活动，以小额农户贷款“全覆盖”为目标推出诸多创新服务，比如驻点服务、夜间走访、整村授信等。经过数年如一日的努力，成功构建“基础金融不出村、综合金融不出镇”的服务体系，80家下辖行社被当地政府授予“乡村振兴主办银行”称号。

案例基于公开资料整理

3.3.3 勇于变革、组织敏捷，以效率和体验构筑护城河

在市场瞬息万变、金融脱媒加剧的趋势下，区域性银行面临的竞争对手形态也越来越多样，除了面对大型银行下沉的竞争以外，还同时面临着互联网银行、虚拟银行、互联网财富公司等新兴金融机构的挑战。未来通过智能合约和区块链等新兴技术，客户甚至只要联网就能获得基本的金融产品，相较于区域性银行传统的业务模式和运营体系是颠覆性的。

区域性银行具备“船小好调头”的优势，卓越区域性银行真正将敏捷体现在业务经营、模式变革和能力塑造中，以效率和体验为核心构建业务经营的护城河。卓越区域性银行勇于变革、善于落地，面对市场变化不会有太长时间的迟疑和观望，而是及时付诸变革行动，在变革的过程中能够基于过去的优势积累，将能力迁移到新的转型方向上。比如，部分卓越区域性银行在零售转型的过程中，往往会借助公司业务的优势，开展公私联动；利用金融市场业务的优势，构建资管、投行、财富业务的联动。

在机制支撑方面，卓越区域性银行多选择利用敏捷、柔性的组织和机制建设支撑变革，如组建覆盖业务、开发、运营人才的跨领域、跨部门、跨职能横向协作的敏捷小组，支持前台部门应对外部环境变化迅速做出反应，解决行内优化难度大、影响大的痛点、堵点。敏捷组织在保障战略落地的同时，还培育了兼具业务、科技、用户体验多个视角、心态开放的复合型人才队伍，有利于未来转型的持续推进。

3.3.4 高管任职时间较长或继往开来、战略思路有延续性，且具备良好的现代公司治理机制

我们观察到多数“持续领先型”银行的核心高管在任周期都比较长，一般均在两个战略周期以上。核心高管较长的任职时长可以保障战略的稳定性，即使领导班子有更替，但新的核心高管能在战略主线上保持继承和迭代，战略传承具备延续性。

同时，卓越区域性银行通过较为完善的现代公司治理机制规范经营管理、增强风险抵御能力、保障经营可持续性。区域性银行与地方经济同频共振，履行着助力实体经济发展的社会责任。部分区域性银行有地方财政部门持股，卓越区域性银行能够找到国企经营治理和市场化企业经营治理之间的平衡，并做好融合。如果是股权分散、中小股东为主的情况，则可能存在股东之间的权力制衡能力较弱，易出现“内部人控制”问题，卓越区域性银行重点加强“一把手”任职资格审查，利用职业经理人市场化聘用机制拓宽高管来源，选拔专业能力过硬、熟悉本地且适合自身企业文化的管理人才。



案例分享：

案例分享：“持续领先型”某东部城商行股权结构较为多元化，较早建立了现代化公司治理机制，市国资、外资和民营企业股东互相制衡，少有很多其他区域性银行承担的地方项目融资任务。同时其员工持股的激励机制效果也非常明显，全行得以按照价值最大化的经济规律进行经营决策，配合科学的考核指标及激励机制，绑定员工利益，激发员工积极性。

3.4 构建自身高质量发展的正循环，成为穿越周期的卓越银行

1

找准客户定位，深度客户经营
“有所为而有所不为”，以自身熟悉、门当户对的客户作为目标客户，深度洞察客户需求，提供融资、资产保值增值、非金融服务等综合服务

4

持续变革创新，形成正向循环
不断挑战自身，进行自我革新，通过各项创新行动灵活应对市场环境的变化，保持业务发展的正循环



2

保持战略定力，打造核心能力
坚持战略方向和主线，持续深耕自身熟悉的领域和客户，不断提升自身创新服务能力

3

构筑竞争优势，获取业务增长
核心能力的提升带来竞争优势，在定位市场中赢得客户的信赖，全行上下通过为客户提供价值获得正向反馈，构筑信心

穿越周期的卓越区域性银行在关键成功因素的叠加中，形成了自身高质量发展的正循环。



找准客户定位，深度客户经营：卓越区域性银行深耕自身熟悉、能够把握风险且“门当户对”的客户。在客户经营的过程中，通过对客户需求的深刻洞察，不断为客户提供涵盖融资、资产保值增值、非金融服务等多元化、综合化的服务，从而构筑与客户之间的粘性与信任。



保持战略定力，打造核心能力：卓越区域性银行通过持续的客户深耕，锻造自身“主动找资产”能力，在“资产荒”的时代不断夯实自身压舱石，吸引客户资金留存或沉淀，打造对核心客户的综合收益定价能力。同时，与客户共成长，灵活应对客户需求变化，不断推出超出客户预期的体验与服务，能够与客户形成生态共建。



构筑竞争优势，获取业务增长：能力的塑造为卓越区域性银行赢得了竞争优势，在定位市场中能够让客户信赖、赢得客户的尊重。全行上下也在为客户提供价值和自身获得相应回报的正向反馈中，持续提升信心，在激烈的市场竞争中获取市场份额和利润。



持续变革创新，形成正向循环：卓越区域性银行始终保持清醒的认知和危机意识，在市场竞争白热化的当下，能够围绕市场定位不断挑战自身、自我革命。凭借着自我革新意识和创新行动，卓越银行在不确定的市场环境中能够灵活应对变化，保持业务发展的正向循环。





第四章

战略谋局：明确方向
和路径，找到关键
切入点

4.1 回归本源，探索路径

如中国区域性银行高质量发展指数分析所示，粗放式“扩张之路”难以为继，强弱分化加剧，区域性银行需要思考和探索转型之路。穿越周期的卓越区域性银行始终坚守本源，围绕“基础客户、基础业务”，深耕本地，摸索出一条区别于国有大行及股份制银行的差异化发展路径，看似“平凡之路”，反而会成就区域性银行的“不平凡”。

大道至简，回归本源。区域性银行应抛弃原先以外在规模为重的理念，转而注重内涵价值，通过走高质量发展之路，成为穿越周期的“卓越银行”。报告认为，“卓越银行”有三大核心内涵：

- **高质量：**合理的业务和资产结构，注重业务效益、资产质量、管理效率；
- **有特色：**结合所在区域、自身禀赋，聚焦有特色的商业模式、经营客群、产品服务，做到“人无我有，人有我特”；
- **可持续：**注重长期收益，追求百年老店，基业长青。



案例分享：

西部某“稳步提升型”银行在战略规划中始终强调“协调发展、富有特色”，以“大零售、精细化、数字化”为转型方向。在零售端推进客户分层分类深度经营，并精简业务流程提高用户体验，在对公端通过分区施策做深涉政业务护城河。同时，“勤修内功”落实风险精细化管理，从数据治理入手推动数字化转型优化考核评价体系，实现全行干部“能上能下”，通过中后台能力提升保障经营的可持续发展。

案例基于公开资料整理

4.2 五大破局之策推动区域性银行走向高质量发展之路

围绕成就卓越银行的高质量发展之路，普华永道认为，区域性银行需要以“SMART”五大领域作为转型破局点，分别为战略规划（Strategy）、业务模式转型（Model）、核心能力构建（Ability）、风险管理提升（Risk Management）、技术与业务融合（Technology）。

4.2.1 战略规划（Strategy）：结合自身差异化优势及行业趋势，明确战略定位

如上述对卓越银行的分析，战略定位对区域性银行的长远发展至关重要。区域性银行需要面向未来审视战略愿景，深刻理解环境和社会变革，抓住行业发展趋势，结合本地经济环境、内部资源禀赋和差异化经营的需要，形成具有自身特点的战略定位和战略规划。同时区域性银行还需要前瞻设计ESG战略、绿色金融战略，最大程度发挥在区域经济中的整合价值，实现可持续发展。

区域性银行还需要对战略规划和战略目标进行分解，形成有效的战略执行机制。将战略任务落实到具体执行部门，明确阶段重点工作、阶段目标以及协同机制。通过定期开展战略执行审阅，回检分支机构及全行整体的战略执行情况，支撑战略转型的不断迭代。

4.2.2 业务模式转型（Model）：顺势而为，调整业务模式保持竞争力

身处变革时期，区域性银行顺应新形势，通过商业模式转型保持竞争力已经势在必行。比如，零售业务转型是一项体系化的长期工程，应循序渐进而不是一蹴而就，管理层的变革决心与积极心态至关重要。通过“体系为王，客户为核，机制为要”，总行能力得以强化并赋能到营销一线，形成经营绩效与能力提升的可持续“正向循环”。

公司业务始终是很多区域性银行的“压舱石”业务，区域性银行的公司业务面临以下两大机遇：第一，企业客户的金融需求向定制化的“金融+”综合服务发展，要求“多、快、好、省”。第二，产业升级带来的结构性机会。高科技、新基建、专精特新等作为国家重点发展对象，将给区域性银行带来增量的机会。



注：关于普华永道针对零售银行转型的详细观点，可扫码阅读公众号观点文章“体系为王，迈入正向循环-区域性银行零售转型系列洞察（一）”。

4.2.3 管理能力构建（Ability）：配合战略，重塑组织关键领域管理能力

业务转型重塑银行的商业逻辑，对组织的管理能力也提出了更高的要求。区域性银行一方面需要加强端到端的客户旅程管理、业务流程再造、客户交互与反馈机制构建等对客端的管理能力建设。除此以外，区域性银行还需提升内部的管理效能及运营效率。区域性银行需要构建现代化的公司治理机制，提升治理效率、控制治理成本，同时，充分发挥风险、运营、科技、财务、人力等中后台能力的精益价值。此外，还可以通过构建企业绩效管理（EPM）能力，以实现战略落地的有效过程管理。最后，结合数据驱动、敏捷组织、客户体验等未来转型方向的关键领域，引入并储备复合型人才，形成与新战略要求所匹配的人才能力结构。

4.2.4 风险管理提升（Risk Management）：打造智能风控，保障可持续发展

区域性银行近年来客群不断下沉，同时不断推出创新信用贷款产品，实质风控能力重要性凸显。区域性银行可以从风险管理体系架构、风险管理科技等方面着手，夯实自身风控能力。探索构建覆盖贷前、贷中、贷后全流程的智能风控体系，形成从底层数据挖掘到模型策略应用设计的智能风控架构，实现智能化的识别、测量、控制、报告风险。此外，还需提升在反洗钱、网络安全和数据隐私等合规经营方面的能力，为自身的可持续发展构建坚实基础。


4.2.5 技术与业务融合（Technology）：夯实科技底座，加速数字化转型

区域性银行需要保持开放心态，主动拥抱新兴技术（iABCD，即物联网、人工智能、区块链、云计算、大数据），打造科技基础底座、加强企业级平台建设、积极尝试敏捷机制，提升技术与业务转型的深度融合。同时，数字化转型离不开技术支撑，需要将“散点式”的数字化实践变成全面的、体系化的转型，将“参差不齐”的数字化能力和机制变成先进的、整合的能力和机制，充分帮助区域性银行发挥后发优势，实现行稳致远。



转型并非易事，普华永道建议区域性银行构建“规划设计+体系落地+实施保障”三位一体的转型模式。首先，在战略规划层面要建立全行一致的战略目标与策略方案，引领转型方向。而后，结合转型阶段目标，确定优先实施的重点工作，通过制定实施路线图、引入目标与关键成果法（OKR）考核机制以及试点承接的方式，以点带面形成转型体系。同时，建立“结果管理办公室（RMO）”的长效工作机制，作为转型实施的保障机制。以结果为导向进行过程管理、质量把控与专业支持，持续优化转型落地实施。在顶层推动、全行贯彻下，转型将会从纸面上的方案落地为业务模式、业绩成果与工作方式的实质转变。





结语：中国区域性 银行高质量发展 展望



张立钧

普华永道
中国金融业主管合伙人

党的“二十大”报告表示要加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，着力推进城乡融合和区域协调发展，推动经济实现质的有效提升和量的合理增长。当前我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，但随着统筹疫情防控和经济社会发展各项工作扎实推进，稳经济一揽子政策持续发力、接续政策果断推出，整体保持恢复发展态势，从世界范围看表现依然突出。区域性银行属地经营特征鲜明，不仅是促进区域经济协调发展的“源头活水”，在践行普惠金融、促进乡村振兴，夯实我国经济发展基础等方面也发挥着举足轻重的作用。放眼未来，中国在全球产业链中将继续发挥独特角色，对国际投资的吸引力不减；与此同时国内新增长动能正在孕育中，国际国内双循环新发展格局也在加速形成。从区域来看，京津冀协同发展、粤港澳大湾区建设、长三角一体化、长江经济带、黄河流域生态保护与高质量发展、海南全面深化改革开放等国家战略深入推进。从重点领域看，数字经济、低碳转型、新基建、产融结合等发展趋势也有望取得新突破。区域性银行在这些机遇中可充分利用深耕本地、决策灵活的优势，切入熟悉的细分赛道抢占先机，探索出一条符合自身定位的高质量发展之路。



何淑贞

普华永道
中国内地银行业
主管合伙人

为了实现高质量发展，中国银行业近年来持续改革创新，从业务模式、结构调整、风险管理、科技能力等方面稳步推进转型。区域性银行过去在很长一段时间内资产规模迅速扩张，并且依赖息差及本地客户资源，取得了不俗的收益及利润增长。然而，伴随着经济下行、息差收窄、信用风险上升和资本充足下降等挑战，部分区域性银行的盈利能力指标、资产质量指标和资本充足指标都出现了不同程度的滑坡。加上行业面临前端变革、赢者通吃、本地化、强监管和央行数字货币兴起等五大场景，这些银行的增长乃至生存都面临了越来越大的威胁。展望未来，区域性银行需要平衡好成长性与稳健性之间的关系，既要追求盈利又不可忽视风险，还要夯实资本基础，在此前提下，探索一条适合自身的特色化、差异化、可持续的发展路径，形成穿越周期的能力和韧性。只有这样，区域性银行才能更好地响应国家战略，助力地方经济发展，服务中小微企业与“三农”等关键群体，与区域内经营实体实现良性互动，在不确定的环境中保持高质量增长。

附表：125家样本区域性银行

按2021年末资产规模由大到小排序

北京银行
上海银行
江苏银行
宁波银行
南京银行
杭州银行
徽商银行
重庆农村商业银行
广州农村商业银行
上海农村商业银行
北京农村商业银行
厦门国际银行
盛京银行
长沙银行
成都银行
中原银行
广州银行
天津银行
哈尔滨银行
重庆银行
成都农村商业银行
贵阳银行
东莞农村商业银行
深圳农村商业银行
郑州银行
青岛银行
江西银行
贵州银行
吉林银行
东莞银行
汉口银行
江苏江南农村商业银行
九江银行
大连银行
苏州银行
桂林银行
河北银行
齐鲁银行
青岛农村商业银行
华融湘江银行
广东顺德农村商业银行
兰州银行

长安银行
广东华兴银行
天津农村商业银行
广西北部湾银行
甘肃银行
昆仑银行
湖北银行
杭州联合农村商业银行
西安银行
陕西秦农农村商业银行
厦门银行
温州银行
富滇银行
台州银行
浙江泰隆商业银行
威海市商业银行
晋商银行
浙江稠州商业银行
张家口银行
龙江银行
珠海华润银行
日照银行
广东南海农村商业银行
江苏常熟农村商业银行
赣州银行
廊坊银行
重庆三峡银行
浙江萧山农村商业银行
吉林九台农村商业银行
四川天府银行
唐山银行
宁波鄞州农村商业银行
天津滨海农村商业银行
广东南粤银行
江苏紫金农村商业银行
邯郸银行
潍坊银行
浙江民泰商业银行
无锡农村商业银行
福建海峡银行
上饶银行
齐商银行

绍兴银行
沧州银行
乌鲁木齐银行
柳州银行
宁夏银行
承德银行
莱商银行
中山农村商业银行
佛山农村商业银行
长沙农村商业银行
江苏张家港农村商业银行
浙江杭州余杭农村商业银行
江苏苏州农村商业银行
江苏江阴农村商业银行
东营银行
绵阳市商业银行
济宁银行
乐山市商业银行
泉州银行
浙江绍兴瑞丰农村商业银行
邢台银行
江苏昆山农村商业银行
泸州银行
厦门农村商业银行
临商银行
大连农村商业银行
宁波通商银行
嘉兴银行
合肥科技农村商业银行
青海银行
湖州银行
金华银行
浙江温州瓯海农村商业银行
浙江德清农村商业银行
石嘴山银行
江苏太仓农村商业银行
亳州药都农村商业银行
江苏大丰农村商业银行
江苏射阳农村商业银行
江苏长江商业银行
青海西宁农村商业银行

普华永道联络人：



张立钧

普华永道中国金融业主管合伙人
电话：+86 (755) 8261 8882
邮箱：james.chang@cn.pwc.com



何淑贞

普华永道中国内地银行业主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2368
邮箱：margarita.ho@cn.pwc.com



单小虎

普华永道思略特中国主管合伙人
电话：+86 (10) 6533 2166
邮箱：tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com



王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 5682
邮箱：jianping.j.wang@cn.pwc.com



张挺

普华永道思略特中国金融行业主管合伙人
电话：+86 (21) 2323 2886
邮箱：toby.zhang@strategyand.cn.pwc.com



杨桦

普华永道思略特中国金融行业合伙人
电话：+86 (21) 2323 2528
邮箱：fisher.yang@strategyand.cn.pwc.com

关于作者

杨桦

普华永道思略特中国金融行业合伙人

赵可欣

普华永道思略特中国金融行业高级顾问

刘楚

普华永道思略特中国金融行业高级经理

徐笑冰

普华永道思略特中国金融行业顾问

普华永道区域性银行服务团队主要联络人

战略咨询服务

张挺 | 上海

金融行业主管合伙人
普华永道思略特中国
+86 (21) 2323 2886
toby.zhang@strategyand.
cn.pwc.com

杨桦 | 上海

金融行业合伙人
普华永道思略特中国
+86 (21) 2323 2528
fisher.yang@strategyand.
cn.pwc.com

人才和组织咨询服务

幸芸 | 北京

人才和组织咨询服务
合伙人
普华永道中国
+86 (10) 6533 7018
lukia.xing@cn.pwc.com

管理咨询服务

陶欣 | 北京

金融业风险管理咨询
合伙人
普华永道中国
+86 (10) 6533 2933
xin.tao@cn.pwc.com

朱曼丽 | 上海

金融业管理咨询
合伙人
普华永道中国
+86 (21) 2323 2366
manli.zhu@cn.pwc.com

李伟斌 | 上海

金融业数字化业务
合伙人
普华永道中国
+86 (21) 2323 2013
weibin.w.li@cn.pwc.com

风险及控制服务

刘翰林 | 北京

风险及控制服务合伙人
普华永道中国
+86 (10) 6533 5206
harrison.liu@cn.pwc.
com

姚皓轩 | 北京

网络安全与隐私保护服务
合伙人
普华永道中国
+86 (10) 6533 7576
ryan.h.yao@cn.pwc.com

丘振球 | 广州及深圳

风险及控制服务合伙人
普华永道中国
+86 (20) 3819 2325
michael.qiu@cn.pwc.
com

交易服务

卢玉彪 | 北京

金融业并购主管合伙人

普华永道中国

+86 (10) 6533 2003

nelson.lou@cn.pwc.com

陈敏 | 上海

企业并购交易服务合伙人

普华永道中国

+86 (21) 2323 3425

jonathan.m.chen@cn.pwc.com

王晓斌 | 北京

企业并购交易服务合伙人

普华永道中国

+86 (10) 6533 7476

jett.x.wang@cn.pwc.com

税务服务

马欣欣 | 北京

企业税金融业合伙人

普华永道中国

+86 (10) 8553 6881

xinxin.ma@cn.pwc.com

李元婷 | 上海

企业税金融业合伙人

普华永道中国

+86 (21) 2323 1147

cecilia.yt.li@cn.pwc.com

熊小年 | 深圳

税务及商务咨询合伙人

普华永道中国

+86 (755) 8261 8280

collin.xn.xiong@cn.pwc.com

审计服务

邹彦 | 北京

审计金融业合伙人

普华永道中国

+86 (10) 6533 7691

annie.zou@cn.pwc.com

马颖旎 | 上海

审计金融业合伙人

普华永道中国

+86 (21) 2323 3398

vivian.ma@cn.pwc.com

甘莉莉 | 深圳

审计金融业合伙人

普华永道中国

+86 (755) 8261 8468

lily.gan@cn.pwc.com

strategy& 思略特
Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com

© 2022 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。文中提及的思略特（Strategy&）系指普华永道全球网络中的战略管理咨询团队，详情请访问 www.strategyand.pwc.com。未经普华永道书面许可，不得全部或部分复制文章内容。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。