



智慧信贷 科技金融
新常态下的对公信贷转型

2017年7月



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

目录

引言	1
银行信贷业务亟需转型	2
对公信贷业务经营管理重点提升领域	5
应对举措	8
联系人	13

引言

本报告以传统银行业当前面临的严峻竞争环境为背景，结合德勤中国金融行业管理咨询服务团队过往丰富的对公信贷类咨询及实施服务经验，对银行对公信贷业务经营管理当下面临的主要挑战进行分析，并提出银行对公信贷业务经营管理重点、需提升领域及应对举措，旨在发掘数字化转型相关的潜在机遇，帮助银行应对挑战，实现收益。

根据 2017 年年初“Wind 资讯”公布的数据表明，2016 年上市银行利润增速 2.7%，利润增速呈现整体放缓趋势。在此严峻的生存环境下，监管政策亦持续趋严，信贷业务作为银行的支柱型业务，资产质量和盈利能力等问题日益凸显，银行亟需从传统的粗放化信贷业务经营管理向精细化经营管理转型。

本报告从以下三方面对银行信贷业务经营管理转型进行分析。

1 银行对公信贷业务当前面临的挑战：随着新兴科技的快速发展，互联网金融成为未来金融业态的发展趋势；在利率市场化和金融监管改革日益提速的生存环境下，国内银行业当前面临着利率市场化改革、传统信贷业务市场被抢占、优质对公客户流失、资产质量和盈利能力亟需提升的四大挑战。

2 银行对公信贷业务经营管理转型重点提升领域：面对上述银行当前面临的挑战，德勤中国金融行业管理咨询服务团队建议银行应从客户管理、产品创新、对公信贷业务风险管控、及对公信贷业务管理体制四个方面进行提升，实现信贷业务从粗放化管理向精细化管理转型；

3 银行对公信贷业务经营管理转型应对举措：洞悉数字化时代银行对公业务发展的三大趋势；积极探索数字化在银行业的具体应用；构建对公信贷业务转型的基础能力。

此报告目标受众为银行信贷业务相关管理机构和管理人员。

银行信贷业务亟需转型

中国经济“L型”逐渐筑底，新兴科技方兴未艾，金融脱媒不断深化，利率市场化和金融监管改革日益提速，国内银行业面临着前所未有的挑战。



截至 2016 年，银行业利润增速呈现整体放缓趋势，其中上市银行利润增速从 2013 年的

12.9% 下降到 2016 年的 2.7%，银行推进自身经营战略和模式转型的诉求尤为迫切。

我国上市银行净利润



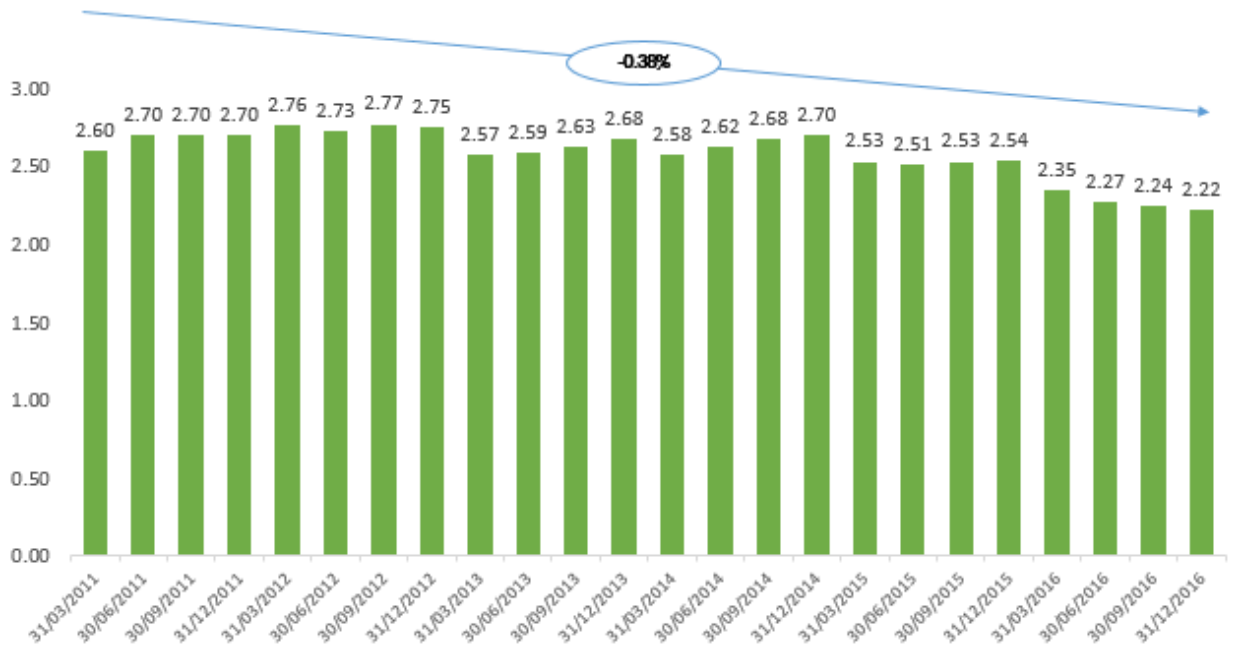
数据来源：Wind；德勤分析

信贷业务作为银行的支柱型业务，目前是我国商业银行营收主要来源。然而在当今严峻的生存环境下，信贷资产质量与盈利能力问题正日益凸显；同时，受实体经济“三期叠加”、经济结构调整和产业转型升级等多重因素影响，短期内银行信贷资产向上反转仍有较大压力，可能依旧维持各项盈利指标下滑的态势。具体来说，银行信贷业务目前主要面临以下挑战：

1. 利率市场化改革持续深化 存贷业务息差逐渐收窄

利率市场化改革基本完成，在完全利率市场化时代，银行业净息差正面临逐渐收窄的压力，自 2016 年以来，我国商业银行净息差已经连续四个季度下降，第四季度商业银行净息差为 2.22%，较 2015 年第一季已下降 31 个 BP，依赖于存贷利差的传统盈利模式受到严峻的挑战，以该模式为主的商业银行盈利能力将持续减弱。

我国商业银行净息差



数据来源：银监会；德勤分析

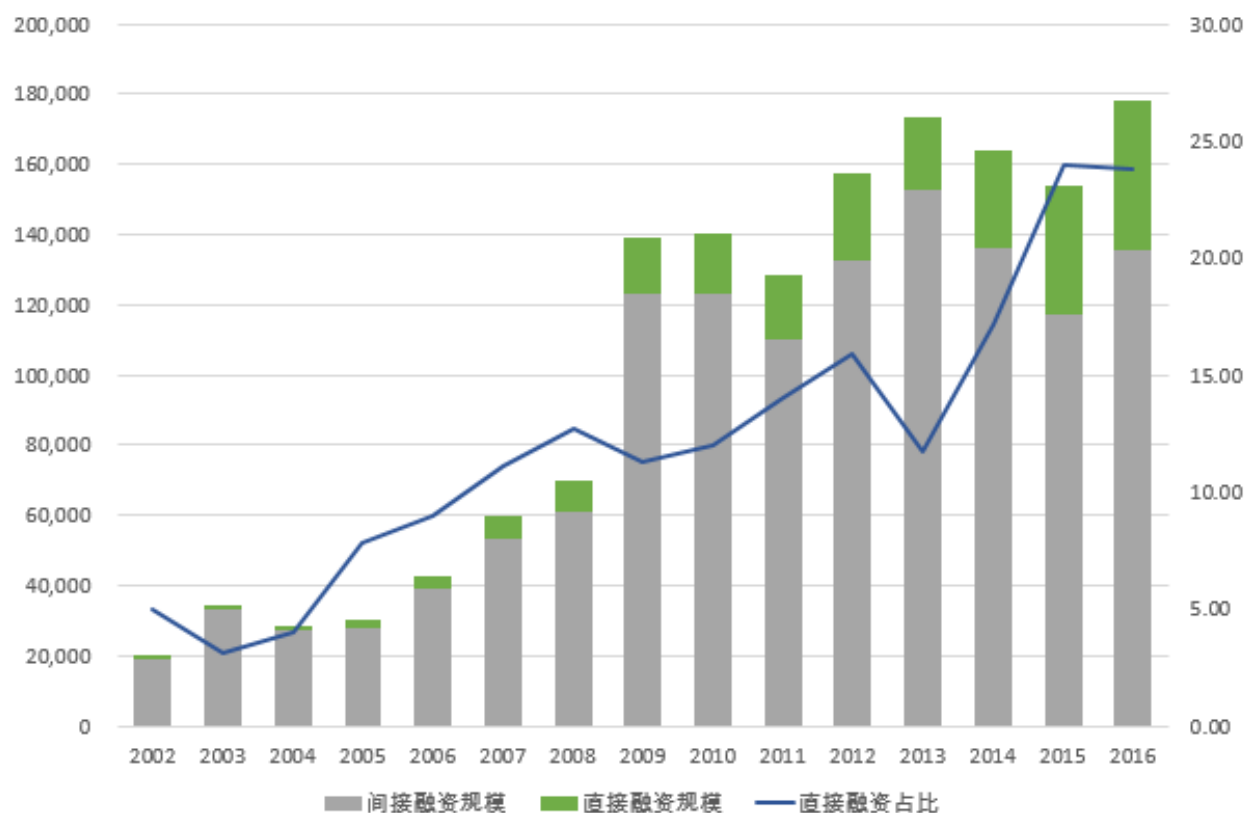
2. 数字化催生新兴金融业态 抢占银行信贷市场

数字化时代孵化了互联网金融服务企业等一大批新的非银行市场进入者，这些竞争者凭着以客户体验为核心、以数据技术为驱动、以低成本扩张为手段的业务模式优势逐步打破传统银行的垄断局面，不断侵蚀甚至瓦解着银行赖以生存的客户关系，且他们抢滩的市场也已经从零售银行向中小企业拓展；此外，由于移动智能设备的普及，银行此前无可比拟的物理渠道优势也将不复存在。

3. 企业融资模式趋于多元化，加速金融脱媒，分流银行优质客户

随着供给侧改革的步伐不断加快，政府支持引导多层次直接融资市场建设，传统信贷融资的份额受到蚕食，银行贷款占社会融资增量的比例已由 2002 年末的 92% 下降到 2016 年的 67%；相应的，社会融资增量中直接融资（含企业债券与股票融资）占比由 2002 年的近 5% 上升到 2016 年的 24%。与此同时，众多产业巨头借助对上下游物流、资金流绝对的掌控优势，开始积极布局供应链金融，降低了相关企业对银行传统贷款的依赖，这一正在悄然演变的趋势无疑为银行传统信贷经营模式带来了巨大的冲击。

社会融资增量中直接融资（含企业债券、股票融资）占比



数据来源: Wind; 德勤分析

4. 监管政策的持续趋严，约束银行信贷投放的同时，对资产质量和盈利能力提出了更高的要求

2016年，央行宏观审慎监管体系（MPA）正式开始实施，2017年，央行全面实施MPA考核全口径管理。广义信贷管理模式和日常监测体系，使商业银行资产配置与信贷投放规模均

受到重大约束，对银行信贷资产质量提出了更高的要求。在MPA资本金要求强化的情况下，信贷业务将面临较为严峻的资本压力，同时，由于负债端的成本在利率市场化的情况下具有一定的刚性，难以有效的下降，资产端的收益能力也将面临严峻的挑战。

对公信贷业务经营管理重点提升领域



随着新兴金融业态的快速发展，传统信贷业务市场被抢摊，优质信贷客户加速流失。受限于当前整体管理体系，风险识别手段，以及技术支持手段等因素，银行亟需从传统的粗放化信贷业务经营管理向精细化经营管理转型，其中可以重点关注以下领域。

1. 深化客户综合管理能力

从客户管理入手，通过提升高品质信贷客户获取能力、深入挖掘客户资金需求、构建基于客户类型的差异化客户管理模式等，推进客户精细化管理，提升客户综合管理能力。

获取高品质潜在信贷客户

目前银行对公信贷业务主要依靠人工作业发展客户，批量获取高品质客户能力不足，效率过低，成本偏高，应打破传统的获客思维，充分运用银行自身积累的数据，依托数据分析，识别高品质的潜在客户进行营销。脱离运营体制的制约与束缚，利用客户营销创新的主动性助力对公信贷客户的发展和维护。

深入挖掘客户资金需求

就现状来看，银行对对公信贷客户的开发深度不足，对客户需求的挖掘和理解不够深入，营销团队往往凭借经验和个体判断开展营销活动。结合客户特征（交易、现金流等）对客户需求深耕细作，提高客户细分及客群分层经营能力，利用业务协同效应提高营销效率，培养和引导客户需求与潜力，促进客户群体的整体增长。

构建不同类型的客户信贷管理模式

结合不同类型客户的信贷业务特征和差异化信贷客户管理需求，构建适用于不同类型客户的信贷管理模式。

2. 提升产品市场竞争力

积极应对市场需求变革，通过提升信贷类产品创新设计能力、提升银行产品综合营销能力，弱化产品条块分割，突显银行多元化金融产品经营优势，综合提升银行信贷产品的市场竞争能力。

提升信贷产品创新设计能力

突破传统对公信贷业务经营模式及信贷产品投向的思维限制，针对当前对公信贷业务产品呈现出严重同质化的特点，将目光注重于产品设计，培育产品活力，在当前产业结构升级及企

业融资模式转变的背景下，激发针对新兴产业、新型融资需求的创新产品设计潜力。

提升信贷产品创新设计能力

突破传统对公信贷业务经营模式及信贷产品投向的思维限制，针对当前对公信贷业务产品呈现出严重同质化的特点，将目光注重于产品设计，培育产品活力，在当前产业结构升级及企业融资模式转变的背景下，激发针对新兴产业、新型融资需求的创新产品设计潜力。

提升银行产品综合营销能力

由“单一信贷产品”营销向“综合金融服务”营销理念转变，充分理解并响应客户的个体需

求，为客户量身定制综合金融产品包，提供一站式金融服务，运用银行多元化金融产品经营优势，综合提升银行信贷产品的市场竞争力。

3.加强对公信贷业务风险管控能力

就银行风险管控而言，可通过提高自身线上化信贷业务管理水平、提升对公信贷风险识别能力，优化风险预警和处置流程等，推进银行风险管理体系化、流程化、线上化，实现信贷业务前、中、后台的有效互动，综合提升银行对信贷业务操作风险和信用风险的风险管控能力。

对公信贷业务风险管控能力三大提升点

提升对公信贷业务风险识别能力

运用分析模型对识别要素进行深入分析，提升对单一客户资金流向、关联交易等深入分析和异常情况识别能力、对客户群体整体性风险识别和多维分析能力；加强对新型融资产品真实借款人的穿透管理；并深化对融资的关联及连环担保风险的识别与管控

提高线上化信贷业务管理水平

通过标准化、参数化的流程及功能设置，将原有线下的手工重复输入、传递工作转为线上化管理和信息传递，降低人工成本，规避手工工作易发生的错误乃至造假等现象，使各流程环节记录在线上有迹可循，规范对公信贷业务管理标准



优化风险预警和管控流程体系

在信贷全流程中，依据客户项下信贷业务所处阶段，对风险信息进行差异化提示，将风险信息进行风险分级，基于风险分级设置差异化风险处置流程，形成“预”“控”“管”三位一体的全面信用风险管控体系

4. 优化对公信贷业务管理体制

通过优化对公信贷业务管理体制，积极应对银行信贷业务管理转型，建议从组织、流程、人员三方面进行信贷业务管理体制的优化。

组织	流程	人员
打破传统商业银行按职能分工设置部门的壁垒，改变“前台部门轻风险，中后台部门轻业务”的现状，降低部门间信息传递及沟通协调成本，使得各部门职责明确、协调统一，实现对公信贷业务的创新型管理和可持续发展	当前对公信贷业务流程体现出环节多、周期长等特点，银行应匹配市场发展需求，结合信贷业务的风险和产品运营的成熟度，充分运用流程线上化管理优势，针对高风险、复杂的信贷业务，提前介入法律支持等支撑手段，提升信贷业务处理的并发率，缩短各依赖环节处理作业的等待时间，整体提高信贷流程运营效率	商业银行人才储备在着重接收经济与管理类人才外，也应重视互联网人才的发展，通过内部培养构建充足的人才资源库，用以应对对公信贷业务在数字化背景下的挑战，解决公司信贷业务创新产品开发难、迭代慢的问题，打破技术瓶颈，加速产品上线节奏，提升客户体验，确保人才资源跟得上时代发展步伐

应对举措



1. 知己知彼，洞悉数字化时代银行对公业务发展的三大趋势

“数字化”成为对公业务“开源节流”的优先选项

囿于“数字化是服务零售客户”的观念和对底层系统与数字技术的持续投入的顾虑，银行一开始对对公业务数字化有所质疑。随着数字化在对公业务客户获取、数字化营销及风险预警等领域取得卓越成效，数字化越来越成为决策者“开源节流”工具箱中的优先选项。

“数字化”在优化对公业务用户体验上仍有较大提升空间

“用户至上”不仅仅是互联网金融和零售金融的专利，对公业务在

用户体验上也可通过“数字化”进行提升，比如从便利用户的角度将支付结算、贷款融资、服务提醒与业务审批等常用功能进行“移动化”，随着数字化的发展，对公业务用户体验上仍有较大提升空间，比如贷前贷后移动端或物联网的现场勘查、减少错误划归“可疑客户”、知晓客户合规性的区块链应用等更多的业务将加入“数字化”的大军，用以持续推动改善对公客户体验。

对公业务“数字化”步入价值释放高峰期

在对公业务数字化发展的初期，更多机构选择在客户渠道移动端迁移、大数据挖掘潜在客户、数字化营销或风险预测等领域的一两个点作为突破口进

伴随着社交媒体(Social)、移动设备(Mobile)、分析工具(Analytics)、云(Cloud)及人工智能(Artificial Intelligence)等新兴技术的发展，数字技术正在全球各地得到广泛应用。根据我们在全球和国内金融市场的经验和洞察，从国际领先银行，到国内的多家金融机构已经采取了实质性的创新举动来应对来自更加灵活的非传统竞争对手的威胁，整体来看，多数从业者已经充分认识到数字化给银行带来的革命性变化并抓住机遇进行变革。

行对公业务的数字化探索，随着经验的积累与技术的发展，对公业务数字化转型已日渐成熟，不管是进行对公业务的全局性数字化大变革，还是针对业务关键提升点进行数字化的专项优化，都有更加丰富、深入与完善的成熟经验供企业选择，对公业务数字化转型的风险与成本显著降低，未来几年对公业务“数字化”将步入价值释放高峰期。

2. 拥抱变化，探索数字化在银行业的五大应用

如果金融机构要想在数字化时代继续领跑，需要在营销和销售管理、产品管理、客户管理、服务运营、风险管理等层面均进行积极务实的变革和创新。金融机构必须重新审视数字化时代客户的痛点及需求，借鉴并学习金融科技企业“客户至上、快速迭代开发”的思维，培育以社交媒体、移动设备、分析能力、云计算和人工智能为代表的科技支撑能力，在严格把控风险的前提下，勇于创新。

银行数字化应用五大方向



- **营销和销售管理**：渠道改进、营销绩效、交叉销售和向上销售
- **产品管理**：产品和服务设计、定价、盈利能力和投资组合
- **客户管理**：客户生命周期价值、客户忠诚度、客户盈利能力、客户维护与挽留
- **服务运营**：客户体验、需求预测、绩效考核、工作效率、服务成本优化
- **风险管理**：风险、反欺诈、担保、催收

3. 开拓创新，构建对公信贷业务转型的七大武器

数字化转型并不能一蹴而就。我们需要在数字化的大环境下，充分借助新兴技术与新兴业态的发展，因势利导地对自身的体系架构进行革新优化，才能在当今的动态格局下塑造符合数

字化时代的银行 DNA，制胜的对公信贷业务都离不开一系列基础能力，具体包括：数字化营销与销售、基于客户价值的定价、产品与服务创新、智能化的全流程处理、前瞻性风险预警、智能化催收、数字化变革精益组织。

对公信贷业务转型七大武器

	贷前	贷中	贷后
数字化营销与销售	●		
基于客户价值的定价	●		
产品与服务创新	●		
智能化的全流程处理	●	●	●
前瞻性风险预警	●	●	●
智能化催收			●
数字化变革精益组织	●	●	●

数字化营销与销售

市场营销是实现收入的基础，也是对公信贷业务转型的关键领域，数字化在对公信贷业务的应用中，超过半数金融机构都会选择数字化营销作为突破口，除了常见的朋友圈精准广告、微博事件营销等常见的社交媒体精准营销外，金融机构已积累丰富的数字化营销与销售经验成为对公业务转型的重量级武器：

- 利用分析打造高质量、大数量的“潜在客户”
- 大力发展“关系圈”客户
- 借助互联网，使用云计算、社交网络进行精准营销
- 积极发展金融生态，构筑营销协同

基于客户价值的定价

定价需要反映所有有关的成本与收入要素，即需要考虑客户对银行的价值，如资金、风险、资本和运营的成本与收入，并且要充分考虑客户的差异性，在目前国内市场，公司银行客户定价还处在探索阶段，正在积极尝试引进针对客户价值特性（如客户对银行的过往价值、当前价值、未来价值、客户忠诚度等）以及客户对特定产品的态度（比如存款/贷款利率敏感性，产品交叉销售价格影响系数）等因素制定定价指引，不再完全依赖一线人员主观判断价格优惠标准。

数字化时代强大的客户特征指标跟踪能力、数据处理能力以及系统响应能力，为银行按客户过去、当前以及未来对银行的综合收益提供差异化定价提供了支撑，逐步实现基于客户价值的定价，帮助提升银行收益降低银行风险，为银行应对当前挑战提供有力支持。

产品与服务创新

不同行业、不同区域的公司存在差异化的金融需求，甚至行业与区域相同的公司金融需求也存在差异性，过去银行难以洞察“千家千面”的客户需求，现在基于大数据的帮助，公司银行可以全面、深刻的洞察不同客户的需求，为客户定制化开发专业、创新的产品与服务方案打下了基础。借助数字化的手段，银行产品团队将依托对行业增长前景、发展风险的预测，以及估值技术等专业经验，更高效地做出贷款定价的决策，甚至根据行业或者个别重大客户的需要量身打造产品与服务，提高客户体验的同时兼顾银行利润。

智能化的全流程处理

当前许多公司银行最大的运营缺口在于业务流程与业务系统，比如客户资料审查、贷款审批等业务流程复杂、周期长，如果能够借助数字化的技术和手段进行流程及系统优化，不仅可以节省成本，更可以提升用户满意度，对银行来说收益甚大。进行对公信贷智能化业务流程与业务系统的举措有：

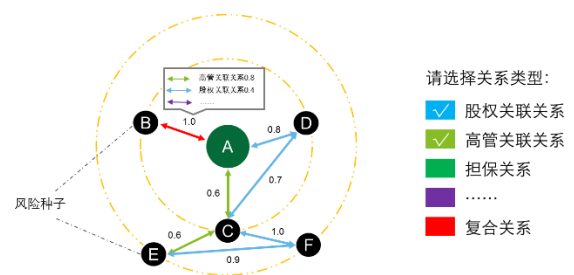
- 夯实全面数据基础，打造信贷审核的“天眼”——除行内数据外，积极引进与使用客户的外部数据，对客户进行全面视角的分析审查，并对客户实际业务与报送材料进行一致性检查，协助评判材料的真实性。
- 提升贷款审批效率，逐步发展“智能审批”——利用大数据技术，在风险可控的前提下，发展“智能审批”，实现审批的自动化，减少人力成本，提升业务效率。
- 关键流程移动化——贷前贷后的现场勘查进行移动化、数字化，审核的关键流程、关键节点等同步部署移动端，随时随地处理业务，提升业务效率。

前瞻性风险预警

银行信贷客户经营形态的日益复杂、市场的不断变化、以及监管要求的不断加强，对银行的风险识别与应对提出了新的要求和挑战。充分利用不断创新的数字化手段，重塑风险管理理念、强化风险管理手段，是未来信贷业务的重要着力点之一。

- 经营异常监测，提前预测风险——基于客户资金流、交易行为的分析，进行客户异常行为的预判，并通过有效的筛查机制，实现风险预警和相应处理。
- 进行舆情监测，预知企业健康情况——监测行业、区域及企业自身舆情，分析企业健康情况，作为客户分析和信贷审批的基础，同时为风险管理和预警提供基础。
- 分析风险节点及其传播情况，防范风险传导——理清对公客户间错综复杂的关联关系、识别隐性关系与隐性集团一直是对公业务的难点，利用数字化的技术可以为用户展现多达数十种企业关联关系，并可以帮助识别核心客户、量化风险传导，提前预警风险，将传统针对单一客户自身的风险进行评估提升到考虑风险传导的风险评估。

关联关系识别展示及风险传导预警



智能化催收

在数字化时代，用大数据技术对债务人进行画像分析，把分散、海量的不良贷款，通过智能化技术，简化人工操作步骤，进行自动化智能化催收。对于失联或老赖客户，进行智能信息修复及关键人员定位追踪，在出行、社交网络及网络购物时进行适时催收。

数字化变革精益组织

除了运营数字化技术本身，银行内部对于数字化的统一认识、业务部门与科技部门的配合、以及相关职能定位，也将直接影响到数字化所能够产生的业务价值。例如，我们看到诸多国际领先银行已设立新型的首席数字化官或首席创新官，作为金融机构的数字化整体战略和执

行的引领和推动角色。同时，不同部门之间的分工协作，突破客户、产品和渠道单一维度的管理模式，形成跨业务条线的综合团队，并培养和吸收相关领域的关键人才，将有助于进一步推广数字化在对公信贷业务领域的业务价值快速释放。



联系人

获取关于本报告的更多信息或进行业务洽谈，欢迎垂询：



董湘波
金融行业领导合伙人
德勤中国管理咨询
邮箱: xidong@deloitte.com.cn
电话: +86 138 0130 4190



腾涛
合伙人
德勤中国战略与运营咨询
邮箱: tteng@deloitte.com.cn
电话: +86 135 0113 1526

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证服务、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 245,000 名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

关于德勤中国

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证服务、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元