

澳洲10怎么玩才能赢

EMCm7DuGMf9IBRLV

澳洲10怎么玩才能赢霍学文新政仍临考验，北京银行得打一场“二哥”保卫战了吗 | 深度

文 | 康康 编辑 | 杜海

来源 | 正经社 (ID：zhengjingshe)

(本文约为6000字)

【正经社“银行升级战”观察之27】

曾经的“城商行一哥”北京银行还没有摆脱2020年以来的低速增长状态，正在被更多的竞争对手赶超。

其4月14日发布的2024年度报告显示，虽然营业收入增速创下了近五年新高，达到了4.81%，但是归母净利润继续下滑，创下近四年新低，仅为0.61%。

当此之际，主要竞争对手却踩着风火轮赶了上来。江苏银行的营收和归母净利润已经是连续多年超过北京银行，而且增速还继续大幅领先。

城商行排名第三的宁波银行，归母净利润已经超过北京银行一个身位，增速还继续保持着领先；营收差距已经缩小到不足5%，总资产虽然还有近1万亿元的差距，但增速明显领先。

三年前，当江苏银行营收和归母净利润首次超过北京银行的时候，媒体开始感叹：北京银行城商行一哥地位不保！

而今，宁波银行又追了上来，媒体又开始感叹：已经被江苏银行抢先的北京银行，城商行二哥的地位，可能不保！

那么，北京银行为什么就被赶超了呢？它还能再追上来吗？

1

边缘业务成就“城商行一哥”

北京银行不是成立最早的城商行，却一度是资产规模增长最快的城商行。

1996年1月，按照国务院要求，北京的90家城市信用合作社重组改制成北京城市合作银行（1998年更名为北京市商业银行，2004年更名为北京银行）的时候，表内外总资产仅有200多亿元，净资产仅有约10亿元。

十年后，即到上市前的2006年年底，根据北京银行招股说明书提供的数据，资产总额和净资产便已分别达到2729.69亿元和98.4亿元，分别是成立之初的13倍和10倍；存款余额和贷款余额分别达2330.90亿元和1295.77亿元，分别是成立之初的13倍和27倍。

彼时，北京银行的资产规模已名列113家城商行首位。

第二个十年结束后，即到执掌北京银行21年的闫冰竹卸任董事长的2017年，北京银行的资产总额和净资产又分别增长了7.5倍和17倍，分别达到23298.05亿元和1767.14亿元；存款余额和贷款余额分别增长了4.5倍和7.3倍，分别达到12686.98亿元和10771.01亿元。

进入第三个十年，北京银行的资产规模增速慢了下来，第一个十年30%和第二个十年20%左右的高速度已经不再，但截至2023年年底，依然达到了城商行中少有的10%以上的年均增速。

2024年，北京银行的资产总额和净资产分别为42215.42亿元和3583.40亿元，分别是7年前的1.8倍和2.0倍。

事后来看，很容易得出结论：北京银行能够实现规模的快速扩张，主要是因为踩对了点、踏进了一片广阔的蓝海。

但是，回到当时的场景里，正经社分析师发现，北京银行展业的主要领域——医疗、教育、交通、科技、文创、公积金、医保，基本上是大中型银行当时不愿意捡的业务。大中型银行不缺好看又好吃的大企业客户，自然不愿意碰成本大收益小的业务。而刚刚组建的北京银行当然想从大中型银行手中分得一杯羹，可是又够不着，只好从他们丢弃的边缘业务下手。

后来的事实表明，北京银行当初的无奈之选实际上是高明之举：选择的领域不仅涉足的银行少，竞争不激烈，而且很快出现了高增长。比如2000年以后因为中国经济结构开启新一轮转型，科技迅速成为国家政策和资本市场的“新宠”，北京中关村由此成了一个金融机构趋之若鹜的掘金场，而北京银行凭借先发优势和地利之便，顺理成章地成了大赢家。

不过，开发“边缘业务”不是没有成本的，一个显而易见的成本就是，需要投入更多的人力和铺设更多的网点。这也是北京银行长期成为全国网点最多的城商行的重要原因之一，直到2021年12月中原银行吸收合并洛阳银行、平顶山银行和焦作中旅银行之后，才被中原银行超过。

2

“母体”中带来的风控内控缺陷

与资产规模快速扩张形成鲜明对照的，则是北京银行违规事件的频繁曝光和不良贷款率的居高不下。

2023年10月初，中国银行业协会发布了2023年度商业银行稳健发展能力“陀螺”（GYROSCOPE）评价结果。40家参与评价的头部城商行中，北京银行综合得分排名第二，但是“公司治理能力”、“收益可持续能力”和“风险管控能力”三项得分明显偏低，分别排名第12位、第23位和第23位。

媒体的相关报道佐证了“陀螺”的评价结果。

正经社分析师根据最近五六年媒体公开报道的消息统计发现，2019年至2024年，北京银行收到的罚单张数和罚款金额均是城商行中比较靠前的。比如，2020年和2021年，北京银行分别以收到16张和13张罚单的“成绩”，分别排名当年城商行的第二位和第一位。

2020年全国城商行被罚款总额为11845.70万元，而当年12月北京银行因“对外销售虚假金融产品、出具与事实不符的单位定期存款开户证实书”等15项违规行为被监管部门开出的罚单金额就达4290万元，占了当年全国城商行被罚款总额度的三分之一强。

2023年6月又连续收到两批大额罚单：6月5日，北京银行衢州分行因存在5项违法违规，被银保监会衢州监管分局罚款145万元；6月21日，北京银行又因“房地产类业务违规”、“地方政府融资管理不审慎”等14项违法违规行为被罚款4830万元，创下城商行单次罚款金额新纪录。

2024年，北京银行被罚没金额高达600多万元，其中最大的一次是2月8日公布的处罚：国家金融监督管理总局北京监管局行政处罚信息公开表显示，因多项EAST数据问题、存款分户账流水数据漏报、个人存款分户账明细记录数据错报等10项违法违规行为，北京银行被罚330万元。

2025年1月6日，陕西金融监管局发布的行政处罚信息公开表显示，由于在办理保险业务活动中欺骗投保人，北京银行西安经济技术开发区支行、北京银行西安北客站科技支行被责令整改并各罚款13万元；张新庆（时任北京银行西安经济技术开发区支行理财经理）、唐颖杰（时任北京银行西安北客站科技支行零售业务部副经理）被警告并各罚款0.3万元。

2月25日，北京银行乌鲁木齐分行被警告，并处罚款133.5万元，原因是违反支付结算业务管理规定；违反征信管理规定；违反反洗钱管理规定。

与频繁违规被罚平行的是，北京银行的不良贷款率长期居高不下。

根据北京银行历年财报提供的数据，从2017年至2024年，北京银行的不良贷款率分别为1.24%、1.46%、1.41%、1.57%、1.44%、1.43%、1.32%和1.31%。2022年北京银行的不良贷款率出现下降趋势，但1.43%的不良率仍排名当年6家营收超过300亿元的城商行的第一位，即便是放到17家上市城商行中进行比较，仍然位居前列。2023年的不良率又比2022年下降了0.11%，但依然远高于当年东部地区上市城商行的平均水平（1.21%）。

不过，2024年真正震动金融圈的消息是，北京银行前董事长闫冰竹3月1日官宣被查。

闫冰竹陷入失联传闻是2023年8月。仅仅两个月后，跟随他从中国工商银行北京分行到北京银行、一路升至北京银行副行长的杜志红又被曝出失联的消息。而此前的2022年11月，他的另一位旧部、北京银行原副行长许宁跃已被证实落马。

频繁被罚和前高管接连被查，直接暴露了北京银行内控和风控存在的问题。

同所有从城市信用社重组改制而来的城商行一样，内控和风控能力是北京银行与生俱来的短板。升级为商业银行以后，加强内控及风控能力建设，补足内控和风控系统短板，本应成为城商行的当务之急，但是北京银行急于扩张规模，体系能力建设却没能同步，最终不仅导致内控和风控系统漏洞纷呈，而且还严重制约了后期盈利能力和轻资产化转型，而后者反过来又必然会制约规模的扩张。

1994年9月国务院下发《关于组建城市合作银行的通知》，要求全国2194家城市信用社、农村信用社城镇部分和部分地方金融机构重组改制成城市合作银行的一个大背景是，不是银行类似的城市信用社正在逐步背离合作制原则，而且资金成本高、股权结构不合理、内控制度不健全等问题日益凸显，成为区域金融风险的主要源泉。

重组改制成城商行后，有的问题很快就得到了化解，但是资本少、规模小、资产差、不良高、内控差等问题显然不是短时间能够解决的。比如北京银行组建之初暴露出来的原中关村城市信用社严重违法账外经营案件，不仅折射出城市信用合作社内控体系存在的巨大漏洞，居然可以出现高达239亿元的账外经营，而且表明要彻底解决城市信用社遗留下来的内控问题绝非一朝一夕之功，67亿元的损失可以用10年时间抹平，但是内控及风控至今仍是北京银行管理体系的两块急需补足的短板。

3

城商行二哥地位也岌岌可危

财报显示，2024年，北京银行实现营收699.17亿元，同比增长4.81%；实现归母净利润258.31亿元，同比增长0.81%；资产总额达到42215.42亿元，较年初增长12.61%。

正经社分析师注意到，2020年以来，北京银行的营收和归母净利润就一直保持低速增长状态。2020年至2023年，营收同比增速分别为1.85%、3.07%、0.00%和0.66%；归母净利润同比增速分别为0.20%、3.45%、11.40%和3.49%。

经过4年的持续低迷，营收增速终于出现反弹，总资产增速则创下了2017年以来的新高，但是归母净利润增速仍继续下滑。

财报显示，2024年，江苏银行实现营业收入808.15亿元，超出北京银行108.98亿元，同比增长达8.78%，比北京银行高出3.97个百分点；实现归母净利润318.43亿元，超出北京银行60.12亿元，同比增速达10.76%，高出北京银行9.95个百分点。资产总额达到39520.42亿元，与北京银行还有6.38%的差距，但增速比北京银行高出3.51个百分点，达到了16.12%。

江苏银行的营收和归母净利润2022年首次超过北京银行，时至今日差距越拉越大。虽然北京银行还依然是唯一一家总资产超过4万亿的城商行，但与江苏银行的领先优势已经不大。

2024年，宁波银行实现归母净利润271.27亿元，首次超过北京银行，同比增速6.23%，高出北京银行5.42个百分点；实现营收666.31亿元，比北京银行低，但增速高达8.19%，比北京银行高出3.38个百分点；差距最多的是总资产，还相差10963.10亿元，但增速高达15.25%，高出北京银行2.64个百分点。

已经“沦为”城商行二哥的北京银行，应该已经听到背后 宁波银行的呼吸声。

4

轻资产化转型步子慢了些

通过同江苏银行和宁波银行的横向比较可以发现，在市场利率不断走低，利息收入持续下降的过程中，多数银行选择了加快发展中间业务，拓宽非利息收入来源，以填补利息收入下降的空白，但是北京银行转型的步子明显迈得不够大，加上贷款业务增速放缓，营收和净利润增速放缓就变得不可避免了。

正经社分析师注意到，2008年金融危机爆发后，央行连续5次降息，市场利率出现大幅下滑。彼时，以招商银行为代表的一批中型银行便开始了轻资产化转型，着力发展资金占用较少的中间业务。2014年至2015年经济增速换挡和2020年新冠疫情全面爆发以后，更多的银行启动了轻资产化转型，非利息净收入占比迅速提升。

但是，直到2020年，北京银行的利息净收入占比还高达80.26%。而此时，江苏银行和宁波银行的利息净收入占比已分别下降至71.09%和67.77%。

2020年以后，北京银行的利息净收入占比呈现出了持续下降的势头，但是背后的原因不是中间业务的快速增长，而是贷款业务增速的放缓。2015年至2019年，北京银行贷款金额分别同比增长14.70%、16.06%、19.69%、17.15%和14.63%。但2020年至2024年的同比增速明显下降，分别只录得8.39%、6.73%、7.42%、12.14%和9.77%。

贷款规模增速的下降，加上利差的收窄，直接导致2020年以来利息净收入增速的明显下滑。期间，北京银行利息净收入分别为516.05亿元、513.97亿元、514.58亿元、503.50亿元和519.10亿元，分别同比增长4.09%、-0.40%、0.12%、-2.15%和3.10%。

当利息净收入增速大幅放缓的时候，非利息净收入的增速相对快一些，但这种增长仍不足以弥补利息净收入下滑对整体营收的影响，导致北京银行整体营收和净利润增速放缓。期间，北京银行分别录得非利息净收入126.94亿元、148.78亿元、148.18亿元、163.61亿元和180.07亿元，分别同比增长-6.32%、17.20%、-0.40%、10.41%和10.06%。

反观主要竞争对手江苏银行，2020年至2024年间，虽然利息净收入和非利息净收入占比变化不大，但背后的原因是利息净收入和非利息净收入保持了大致同比例快速增长。

2020年至2024年，江苏银行利息净收入分别同比增长44.84%、22.96%、14.92%、0.73%和6.29%，整体呈现先高后低的趋势；非利息净收入分别同比增长-22.62%、21.62%、0.08%、18.26%和14.82%，虽然中间有波动，但总体保持增长态势。

宁波银行的非利息净收入占比2021年后略有下降，主要利息净收入增长较快而非利息净收入出现下滑有关。2020年至2024年，宁波银行利息净收入分别同比增长42.40%、17.37%、14.75%、9.02%和17.32%；但非利息净收入仅分别同比增长-14.60%、51.50%、1.40%、1.57%和-9.87%。

5

数字化+零售转型成效几何

2022年2月，原北京市地方金融监督管理局局长霍学文带着使命“空降”北京银行，随即出任董事长。

到任后，霍学文便定下目标：“力争用三年时间，推动北京银行数字化转型成效达到银行同业领先水平。”

数字化转型被霍学文具体化为以“大零售、大运营、大科技”为核心的“新三大战役”。

“大零售”，就是全面推动零售作战单元的转型，释放零售组织调整后的转型新动力。

“大运营”，就是坚持端到端客户旅程重塑和数字化运营“双轮驱动”，提升运营体系对全行数字化转型的联勤保障能力。

“大科技”，就是基于统一金融操作系统和统一数据底座，强化模块集成、业技融合、技数智能，完成科技条线组织架构调整，强化对各业务条线、各重点领域的专属研发力量配置，为业务高质量发展构筑更加坚实的科技支撑体系。

从霍学文到任后进行的一系列人事调整来看，他的目标当然不会仅限于数字化建设。他先是提名了两名副行长人选，接着又对分支行的行长进行了调整。

果然不出所料，2023年11月举行的2023年三季度业绩说明会上，霍学文宣布了北京银行的一个重大举动：完成了零售业务条线的组织架构调整，整合原财富管理与私人银行部（养老金融部）、电子银行部职能，形成零售条线“一个统筹部门”（零售银行部）+“四大利润中心”（财富平台部、私人银行部、个人信贷部、信用卡中心）的组织架构。

正经社分析师注意到，该架构几乎就是“零售之王”、六大国有商业银行之外盈利能力最强的银行——招商银行两年前调整形成的组织架构的翻版。

问题是，北京银行能学到招商银行的精髓吗？

单从财务数据来看，霍学文就任董事长之后，北京银行向零售转型的步伐明显加快。

根据年报提供的数据，2022年至2024年，零售业务分别实现营收221.31亿元、243.90亿元和249.41亿元，同比增长21.67%、10.21%和2.26%，分别占全行营收34.1%、37.73%和36.97%；分别实现利息净收入200.58亿元、228.86亿元和239.61亿元，同比增长22.86%、14.10%和4.66%，分别占全行利息净收入

40.12%、49.94%和52.42%；AUM分别达9749.42亿元、10365.26亿元和12153.04亿元，同比增长10.23%、6.32%和17.25%。

不过，隐忧已经显现。根据WIND数据，2022年，北京银行的个人贷款不良率仅为0.82%，但到了2024年，已上升至1.35%。

北京银行的零售转型刚刚展开之际，就遭遇了居民消费需求减少的冲击。时至今日，如何保持战略的稳定性和战术的灵活性，在进一步完善内控和风控能力的同时，奋勇争先并赶超对手，对霍学文的管理团队仍然是一个不小的考验。对此你有什么看法？欢迎评论区留言参与讨论。【《正经社》出品】

CEO·首席研究员|曹甲清·责编|唐卫平·编辑|杜海·百进·编务|安安·校对|然然

声明：文中观点仅供参考，勿作投资建议。投资有风险，入市需谨慎

喜欢文章的朋友请关注正经社，我们将持续进行价值发现与风险警示

转载正经社任一原创文章，均须获得授权并完整保留文首和文尾的版权信息，否则视为侵权

澳洲10开奖网

澳洲幸运5开奖官网开奖

精准计划导师带赚包赔

澳洲幸运10正规官网开奖查询

澳洲十全计划网页版

澳洲幸运10稳赢图片

澳洲幸运10官网历史开奖

全天免费计划网页版

澳洲幸运10技巧公式图片

澳洲幸运10开奖号码统计

澳洲10计划软件

51计划网飞艇在线计划

2025澳洲幸运5开奖官网结果

168飞艇全国统一开奖官网

澳洲10开奖记录

全天飞艇免费计划最新版

澳洲十计划软件手机

众赢国际版zygjb官网

100本金7码雪球计划表