



风控 VS 业务，不负如来不负卿



【财新网】(专栏作家 杨峻) 业务和风控是金融业务里极为重要的两个角色。业务决定了公司发展得快不快，风控决定了公司发展得稳不稳。但两者间“相爱相杀”的剧情在金融机构每天都上演着，关于两者相互间关系的探讨从未停止。

业务要发展，风控不能太严。但管松出了事，风控又要“背锅”。风控和业务的对立与两难看起来似乎是个难以调和的问题。特别近年来金融环境愈发复杂，各种违约事件频发，这种矛盾也更加凸显。

我们经常听到业务这么吐槽风控：高高在上！不懂业务！不贴合市场！过于保守！效率太低！.....

也听到风控这么吐槽业务：只顾业绩不顾风险！无知者无畏！自己立功拿高奖金，出了事儿拉风控垫背！.....

相信很多金融机构的管理者，每天都在接受着类似的灵魂拷问——世间安得两全法，不负如来不负卿？这世界上有没有“既要又要”的好办法，风控和业务作为天秤的两端如何平衡？

什么是风险

首先，让我们回到问题的原点，先理解什么是风险？

如果将风险与损失直接简单画上等号，显然并没有理解风险的真谛。风险的背后是收益，看到风险，其实也等于看到了机会。风险固然带来了损失的可能，但也同样带来了承担风险后可能获得的超额收益。

尤其对于金融业务而言，金融的本质就是经营风险。在风险可控的前提下寻求最大收益，是金融业务的精髓。

但风险和收益往往是对称的。一般而言，低风险往往意味着低收益，而高收益往往蕴含着高风险，但风控能力厉害的机构可以用过硬的专业能力甄选到低风险、高收益的业务。一旦具备了这样的能力，就会成为一家金融机构的核心竞争优势。

所以，风控的目标不是绝对不出风险，而是风险收益最大化。在风险和收益间找到最佳平衡点，而这个平衡点关乎业务模式、风险偏好和专业能力，这也是风控的价值所在。

为什么必须要风控

为什么必须要风控？因为金融业务天然具有逐利的特性，需要风控约束。

金融业务的收益是当期的、显性的、内部的，而风险是滞后的、隐蔽的、外溢的。

前些年互联网金融正红火时，有些 P2P 机构洋洋得意地说自己不需要风控，业务太好做了。几年过去了，再回过头来看呢？那些不重视风控的机构已在一声声“惊雷”中轰然倒塌。又比如为了冲高业绩规模，不惜降低风控标准，遭遇连环暴雷而濒临破产的资管机构屡见不鲜。这些都是血淋淋的例子。

不仅资产端需要注意风控，销售端的风控也不可忽视。比如有些理财销售机构，贪图一时业绩达成，不严格履行适当性管理责任，将高风险理财产品卖给不合适的投资者。“九民纪要”后，销售机构如果无法自证尽到适当性义务，需要对投资者的损失承担赔偿责任。卖的时候一时爽，风险暴发时悔不当初。

如果没有风控约束，业务从自身角度出发，只考虑完成自己的业绩而不顾忌风险，就像脱缰野马横冲直撞。而风控就像套在烈马上的缰绳，在路过惊险路段时及时点刹，避免人仰马翻。风控守住底线，业务才能跑得更快、更稳健。

中西方金融行业几百年来无数历史经验总结下来，“三道防线”是效率、成本最优的风险管理架构，也成了金融机构的通用管控机制。业务部门是风险的第一道防线，是各项风控政策的具体执行者，是风险的直接责任人；风控部门是第二道防线，负责制定整体风险管理框架，确定风控政策，对业务部门执行情况进行检查；内控审计部门是第三道防线，时刻监督前两道防线的有效性，及时发现问题。三道防线互相补位，才能形成一个完整无缺、切实可行的风控机制。

因此，风控对于业务的“约束”其实是在帮助、保护业务。业务应该反过来思考，有二、三道防线在后面为自己托底、把关，做起业务来也更安心。

但风控不能只是起到约束业务的作用。

优秀的风控不仅要做好防守,更要学会助攻,助力甚至引领业务发展。说 NO 非常容易,不用承担责任,但风控的核心价值却难以彰显。只会说 NO 的风控肯定不是好风控。

风险管理的艺术,正如绿茵场上的后卫,不仅拥有优秀的防守能力,更要具备良好的助攻意识。一方面能够筑起坚不可摧的防线,另一方面可从更广阔、独立的视角中找到进攻的机会。

金融本身就是经营风险的,风控掌握尺度的标准决定了业务的风险偏好。真正厉害的风控要比业务更懂业务,及时发现业务机会,调整风控政策,指导业务方向。

风险永远不可能控制到零,也没必要控制到零。一味追求风险最低,反而会丧失很多业务机会。因此,风险管控的目标应该是风险收益的最大化,而不是风险的最小化。

风控的价值不仅在于将损失控制在可接受范围内。更重要的是,掌握最恰当的尺度助力业务发展。风控如果为了免责把控过严,把本可以做的业务挡掉,这也是一种风险。水平差的风控往往会放过坏业务、挡掉好业务,这样的金融机构也很难有前途。

风控和业务两者间关系的最高境界应该是相互依托、相互成就。风控不是一味地拦,业务也不是一味地冲。业务应觉得幸运,有风控作为强大的后盾,在专业上把关;风控也要考虑到业务的不容易,如果前台“躺平”,

业务做不起来，风控也没有了价值。

笔者的一位老领导曾经说过关于业务和风控关系的“3-7 理论”，深以为然。做业务的应该有 7 分想着业务，3 分想着风控；做风控的也应该 7 分想着风控，3 分想着业务。

什么样的风控称得上好风控

不少人对于风控角色的理解还停留在“救火队长”的形象上，仿佛解决越多的风险事件越能体现风控的价值。恰恰相反，风控的价值并不仅体现在出了风险之后，更在于“消隐患于未然，化风险于无形”。就像治病救人的医生，上医治未病，中医治欲病，下医治已病。风控要做的是治“未病”的上医，在病症未发前早早预防。

越是懂行的人越明白，真正好的风控应该是“润物细无声”的。风控要做的是搭建完善的风险防御体系，通过覆盖前、中、后全流程、全方位的机制来有效管控风险、支撑业务。可能平时感受不到它的存在，但当危险来临时，它就是竭力护你周全的那片无形苍穹。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34324

