



面向 2025 年：全球银行首席风险官面对的六大趋势



银行风险管理在过去十年发生了巨大变化。全球金融危机背景下，顺势新出台的监管法规以及开出的罚单掀起了一波风险职能的变革浪潮，包括资本、杠杆、流动性和融资要求更为具体严苛，包括《有效风险数据收集和风险报告准则》（BCBS 239）等在内的风险报告标准也有所提高。合规和行为标准的收紧也提高了非金融风险管理的重要性。业界对银行风险偏好陈述期望的提高也催生了压力测试，随后成为一种主要的监管工具。同时，银行加大了投入，强化风险文化，让董事会更密切地参与风险决策，进一步定义阐明了自身的防范机制。由于上述及其他变化的体量，大部分银行的风险职能仍处于转型之中，应对不断提高的要求。

没人会在 2007 年料想到风险职能在之后十年中经历的巨变。自然而然，业界期望未来十年会更加风平浪静，然而麦肯锡的看法却恰恰相反。

虽然并未手握水晶球，无法预知 2025 年的银行风险职能，或者怎样的金融危机或技术变革会在此期间颠覆风险管理，但麦肯锡认为，六大结构性趋势可能从根本上重塑未来十年银行风险管理的格局。

本文将首先阐述六大结构性趋势，随后勾勒 2025 年风险职能的面貌，同时重点指出，负责风控的高管应当从现在开始做好的准备应对这些趋势。麦肯锡基于客户风险管理服务经验、相关议题研究（如银行业未来监管、数字银行、先进分析等）以及与全球银行资深高管、首席风险官（CRO）和风险管理的大量讨论提出了相关洞见和建议。

六大结构性趋势将改写未来十年银行风险管理的格局

诚然，未来十年会发生种种深刻影响风险职能且难以预料的事件，但麦肯锡相信，六大关键趋势的影响力大，确定性高，足以描绘出风险职能的未来图景。

趋势一：监管拓宽加深

四大因素正在推动监管范围的持续扩大。首先，全球金融危机爆发以来，公众和政府对于银行失败的容忍度日益降低，利用纳税人金钱干预救助银行的意愿早已不复存在。2008年后，新的监管制度扩大了监管范围，全面收紧了微观和宏观审慎监管。开放性条款还涉及未来计算监管资本的內部模型，以及标准法是否可以作为底线使用。例如，巴塞尔协议 IV 拟降低银行内部模型的复杂度，缩小内部模型与标准法之间的差异。这些可能的变革会深刻影响按揭贷款或优质企业贷款等低风险组合。

其次，政府加大了对违法和不道德行为的监管力度。推动因素包括监管重点转向金融犯罪、对避税行为的零容忍等等。监管机构会审核银行在支付系统中的核心角色及其获取客户数据的方式，敦促银行要像警察一样“监督”这些政策目标。例如，监管部门要求银行协助预防金融犯罪和有效收税（如海外账户纳税法案、自动化信息交换等）。

第三，政府越来越频繁要求银行逐步符合海内外监管标准。他们要的不仅仅是银行在境内循规蹈矩，而是希望看到“放诸四海皆规矩”的银行，因此颁布执行的法律法规也开始具备域外效力。虽然美国大部分法规历来都是如此（如美国的《证券法》），但监管范围已在美国和其他司法辖区明

显扩大，如今已包括了反洗钱、制裁、贿赂、欺诈、税收等方面的相关法律。其他例子还包括英国和欧洲多国反贿赂法的域外适用，以及英国企业高管审慎制度向全球英国银行高管行列的延伸，下一步似乎就会剑指员工行为、环境标准和金融普惠等领域。

最后麦肯锡预计，随着公众对银行客户服务改善及行为准则加强的期望日益提高，银行对待客户的行为也将受到更严格监管。这是长期趋势的终极效应，过去 150 年来，大部分社会已经越来越无法容忍强势群体对少数群体或保障较低的弱势群体的剥削利用。

这种监管已经触及企业层面，虽然传统经济理论指出，市场力量和竞争将会为消费者实现最佳结果，但实则并非如此。例如，消费合同的一般条款细则都会受到监管限制，因为消费者没时间也没能力自行谈判条款细节。

尽管政府和监管部门通常都会顺应公众情绪行事，但有时也会有所超前，比如银行业长期存在的业务行为会受到多方面质疑和监管限制，比如在 20 世纪 90 年代，监管层就先后颁布了禁止内幕交易、取消特定客户证券产品优先待遇以及消费贷款有效利率的计算等法令规则。许多司法辖区还对投资销售行为（如金融工具欧盟市场法令 I 和 II）、按揭贷款（如英国按揭贷款分销评估）和激励措施办法（如向分销商支付一定比例的共同基金管理费作为回扣）加以监管。比如最近美国劳工部就建议出台法规，明确投资顾问的受托人责任。

麦肯锡预计在未来十年内，加大消费者保护和“行为”监管的趋势仍将延续，甚至加快。那些信息不对称、高转换成本、不当和晦涩的建议、不透明或过于复杂的产品功能或定价结构都可能受到更为严密的审查。产品捆绑和交叉补贴也将更为困难，可以促使一些市场更公平地进行产品定价。在某些情况下，如果客户可以改用更符合自身利益的其他产品（如以更低利率办理再按揭），银行甚至有义务告知这一情况。最后一个例子听上去有些匪夷所思，但它在某些市场的能源公用事业公司已经成为现实，企业必需要定期告知消费者更廉价的选择。

要判断这些监管的变革速度仍非易事，不同司法区域推进的速度也会不同。目前，英国和部分欧洲大陆国家首当其冲，但其他国家也可能接过他们手中的大旗。剧烈变革往往应运丑闻曝光而生，例如在 2007 年，荷兰发生了一起涉及保险产品收费的丑闻，监管部门对此做出了一系列改革举措，包括向构成竞争的银行和投资产品实施税收激励，以平衡保险业的竞争环境，同时全面取缔佣金提成。通常，丑闻的发生也是因为银行长期以来的做法，与公众或政府新的期望产生冲突所导致，而这些变化的期望有时并未能及时地反应到监管条例中。

这些冲突一旦发生，新的法规就会应运而生，并且往往具有回溯效力，给银行业造成巨大成本损失，比如英国的付款保障保险丑闻、意大利的利滚利计算、中欧的外币贷款转化以及美国的按揭服务同意令就是很好例子。虽然通常而言，新颁布的法规应适用于未来的银行商业行为，但监管部门

或法庭往往会裁决它们具有回溯力，因为新法规的出台，正是为了具体解读“公平对待客户”等语焉不详的一般原则。

同时，监管实践也不断发展演化。在不远的将来，银行可能需要向监管部门提交更多的信息，用数据支撑自己的各种说法。例如，有些监管部门不再接受银行所谓“更强大风险文化”的定性描述，而是要求银行提供定期跟踪并对标同业的员工调查报告。同样，美国综合资本分析审查(CCAR)也在提高数据提交要求。麦肯锡预计，监管部门会加紧要求银行审视自身做法，及时上报相关信息。

诚然，各国监管变革的步伐不可能完全一致，其速度和量级在各个国家会有很大差异。不过麦肯锡认为，未来十年新兴市场的银行业监管也会更加深入广泛。

这些监管趋势预计将会显著影响银行风险管理，主要体现在：

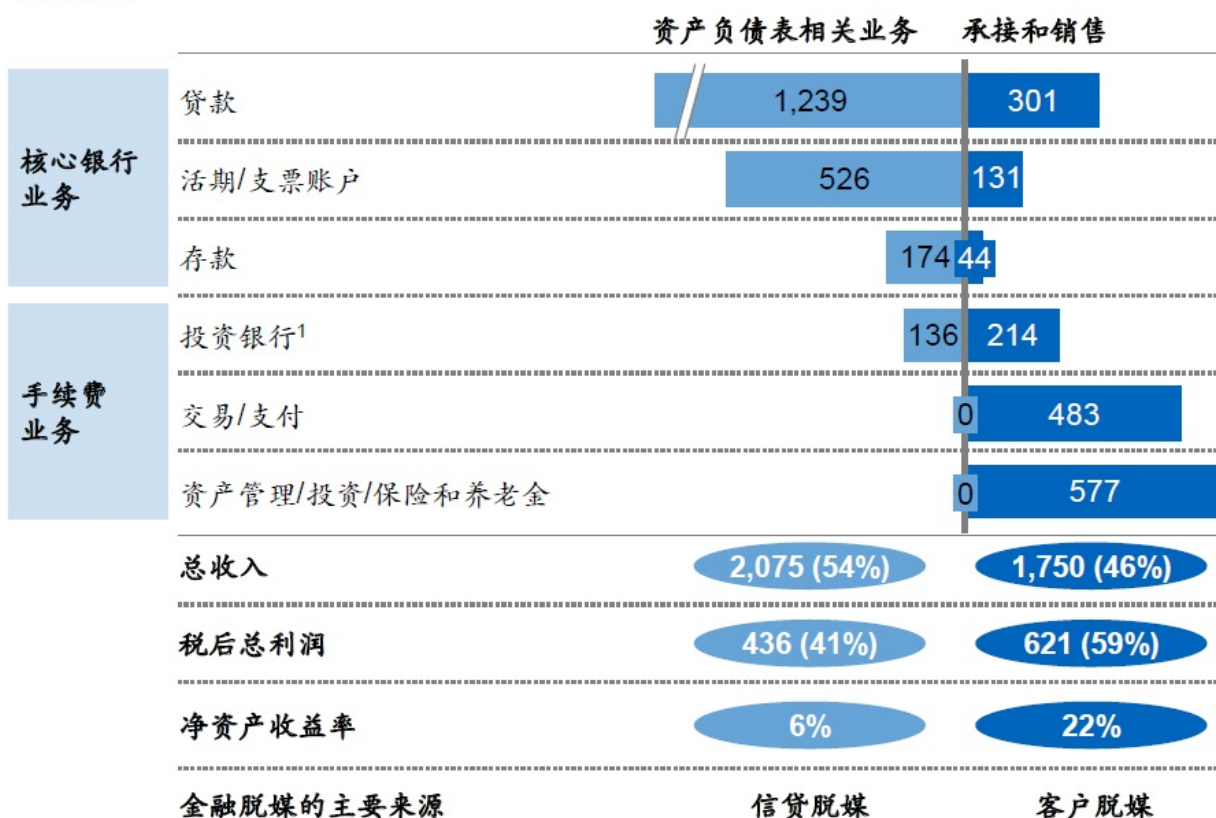
趋势二：客户期望改变

未来十年内，客户期望改变和技术发展料将引发银行业巨变，使行业改头换面。届时，技术普及对客户而言可能就如家常便饭。到 2025 年，如今技术运用娴熟的年轻一代将年满 40 岁以上，从而成为银行未来收入的主要贡献者。与此同时，年纪较大的银行客户使用新科技的速度预计也会大幅加快。无论是在发达市场还是新兴市场，银行客户对新科技的利用已呈现爆发式发展（见图 1）。

这些活动的净资产收益率（ROE）达到了 22% 的诱人水平，远远高于资产负债表上 6% 的 ROE。

图2. 绝大部分利润来自于业务承接和销售等面向客户的活动

银行扣除风险成本前的收入
十亿美元



¹ 企业金融，资本市场，证券服务

资料来源：麦肯锡分析

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_33736

