



麦肯锡中国银行业 CEO 季刊 2018 年夏季刊 —— 《如何 让风险管理成为银行的竞争力》



刊首语

在宏观经济下行与监管重拳治理的双重冲击下，中国银行业陷入了不良攀升、利润下滑和增长乏力的困境。“逾期超过 90 天贷款全部计入不良”、限制非标业务等新规密集出台，使银行的传统增长模式备受挑战，巨大的逾期贷款包袱造成信贷资源难以释放。

中国银行业已步入关键变革期，风险管理能力的强弱，将成为未来区分银行经营优劣的核心竞争力之一，并将直接决定银行估值的高低。因此，我们认为，银行应从两个方面入手应对挑战。其一，主动适应宏观经济长期保持中低速增长和强监管成为主基调的大环境，打造专业化、精细化的全面风险管理体系，构建端到端风险管控能力和稳健的风险治理文化，综合运用数字化、智能化系统和工具，从而有效控制风险，化解不良。

其二，应积极发展新的业务增长点，包括小微、零售消费金融和信用卡等高收益信贷业务，交易银行、投行、资产管理和金融市场代客等低资本消耗业务，通过建立专业化的客户识别与评级能力，对抗互联网科技企业的跨界竞争，并借助数字化、智能化转型持续迭代升级。作为风险转型的重要一环，银行还需要制定与战略目标相一致的风险偏好，强化组合管理，提升资本价值创造能力，实现高质量增长。

本夏季刊以“如何让风险管理成为银行的竞争力”为主题，就“风险管理转型的顶层设计”、“降存量”、“控新增”、“组合与资本优化”、“智能风控”、“构建全面风险文化”、“流动性与利率风险”、“合规

与操作风险”、“防范市场风险”和“管控集团风险”等十大热点议题展开了深入分析和有益探讨。这些文章既指出了短期应如何有效遏制不良新增，也介绍了长期应如何健全风险管理体系和建设组织风险文化，让上至董事会下至一线客户经理——参与进来。另外，我们还展望了人工智能、高级分析等新兴技术在智能风控应用领域的无限前景。

在 2007-2008 全球金融危机后，国际领先银行的风险管理转型历程值得国内银行借鉴。此外金控集团的风险管控也已成为行业重大课题之一。有鉴于此，我们分享了花旗、汇丰、高盛等领先银行历经危机考验，却依然保持业界翘楚地位的案例和专家访谈。这些富有洞见的文章凝聚了麦肯锡专家与金融、风险管理和互联网科技创新实践者的集体智慧，是我们与全球各地风险管理领导者并肩耕耘的成果。

值国内银行业向高质量发展转变之际，我们由衷希望本季刊能够激发各方，就如何构建风险管理竞争力开展理论探讨和实践探索，能够帮助中国银行业 CEO 们更高效、更全面、更从容地完成风险管理转型，从而推动业务模式的变革与创新，成功驾驭风险，为股东创造可持续价值。

祝开卷愉快！

倪以理

全球资深董事合伙人，麦肯锡大中华区总裁

曲向军

全球资深董事合伙人，麦肯锡大中华区金融机构业务负责人

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_33750

