



麦肯锡中国银行业 CEO 季刊 ——新常态和数字化时代的 风险管理



宏观经济放缓、中美贸易摩擦升级或将挑战“新常态”的下限。2019年，国家公布的GDP增长目标下调至6%-6.5%，这一目标已经连续三年下调，低增速将成为中国经济的“新常态”，而不断升级的贸易战很可能会打破“新常态”下的脆弱平衡。在这一背景下，银行盈利空间受到挤压，全国银行业ROE连续多年下降；同时，互联网以及金融科技蓬勃发展，颠覆性创新模式不断涌现，挑战银行现有业务模式。银行业转型与创新迫在眉睫。

政策方面，监管机构持续加大对银行风险管理的政策力度，严监管将成为未来银行业发展的主旋律。在进一步调控系统性金融风险 and 用货币政策刺激经济之间，政府做出了明确的政策选择，监管对银行的风险管理是一条越来越严的“单行道”：今年5月，银保监会发布23号文，进一步强调了对银行不良资产的认定口径，对信贷资产处理转让提出明确要求，对于银行对房地产行业贷款也进一步收紧。发文明确传递出监管部门重视银行风险管理，并且希望进一步收紧银行风险管理口径、强化银行风险抵御能力的政策意图。

银行业资源有限，未来究竟应该将有限的资源优先投入到“业务拓展”还是“风险管理”上？这是每位银行“一把手”都应思考的问题。一方面，制造业等为代表的实体经济不景气波及到银行业，导致银行综合业务经济利润为负，资源投入越多，对全行ROE的负面影响越大；另一方面，在风险管理上的投入却能直接带来真金白银的价值；例如在不良资产清收领域，

打造总行专职的“不良清收”团队，提高技术投入，能在资产回收方面给银行带来实实在在的回报。鉴于此，我们认为银行需要开始思考平衡“业务”和“风险”之间的资源投放。

新常态与数字化时代下，风险管理必须成为银行的“一把手”工程。一把手需要带领全行积极应对风险管理四大议题：

一、直面“降存量”：面对存量不良高企，“降存量”是各银行的首要任务，银行必须确定清晰目标，建立专业团队，探索多元化清收处置渠道，建立精细化配套管理机制，利用科学化工具方法，降低存量不良包袱，确保银行轻装上阵；

二、打造“控新增”新能力：降低新增问题资产同样重要，建议银行以风险文化理念为指导，贷前强化客户准入，贷中建立专业独立审批制度，贷后围绕预警模型，建立科学化贷后管理、以问责考核机制和系统工具为依托，建立完备的风险管控体系；

三、拥抱数字化“新模式”：数字化新时代带来了业务发展“新模式”，围绕小微企业、供应链金融、消费信贷等业务出现一系列新模式，银行应建立相应的数字化、线上化、精细化风险管理能力，助力新业务模式蓬勃发展；

四、构建“新能力”：银行一方面要加强数字化技术应用能力，在风险管控中应用大数据与分析技术，降本增效、创造价值；另一方面，针对

数字化带来的新风险类型，如模型风险、网络风险等，银行要强化应对能力。

我国银行业正处在“以客户为中心，以技术为驱动，专业化、精细化、协同化，商业模式创新”的高质量发展转型关键期，我们由衷希望本期 CEO 季刊能够激发各方思考，就如何通过风险管理打造银行竞争力积极展开讨论与探索，帮助中国银行业打造更科学、更精准、更有效的风险管理能力，建立一套适应新常态、新模式发展方向的风险管理体系。

祝开卷愉快！

作者：

倪以理是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻香港分公司；

容觉生是麦肯锡全球董事合伙人，常驻香港分公司；

陈鸿铭是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻香港分公司；

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_33722

