

2017年全球风险报告

监管改革浪潮不减， 金融机构破浪前行



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。



2017年全球风险报告

监管改革浪潮不减， 金融机构破浪前行

GEROLD GRASSHOFF

ZUBIN MOGUL

THOMAS PFUHLER

NORBERT GITTFRIED

CARSTEN WIEGAND

ANDREAS BOHN

VOLKER VONHOFF

目录

3	前言
5	概述
8	全球金融业的经济利润率缓慢增长 经济利润的区域差异 展望：专注于资源
12	监管：一个不断发展的时代 金融稳定 审慎经营 银行处置
18	全球金融业破浪前行的议程
19	推荐阅读
20	致读者

前言

正如我们在2016年预测的那样，监管变革的浪潮继续冲击全球，给银行的战略和运营规划工作带来了巨大的影响。踏入2017年，全球的经济形势依然复杂多变，监管要求不断变化且日益增多。自2011年以来，各银行必须追踪的全球监管数量增加了两倍多，平均每天修订200项。虽然后危机时代的监管，罚款和罚金金额似乎在2015年趋于稳定，但美国的监管机构仍然十分活跃。我们预计在未来几年，欧洲和亚洲，尤其是中国的监管机构，罚款和罚金金额将呈上升态势。金融业作为百业之母，对国家整体经济和其他行业发展都有着举足轻重的作用。中国的金融机构如何在种种挑战下维持发展，寻找可持续的业务模式，是金融业乃至国家级的一个重要议题。

波士顿咨询公司（BCG）研究了全球不同区域300多家零售银行、商业银行、投资银行的经济利润，通过分析不同区域银行的发展情况、收入成本组成要素等等，洞察经济利润的区域性差异。这些研究结果对于中国的银行、证券机构和资产管理机构都有极大的启示。为了评估目前的监管状况，我们将全球监管议题分成三大类别：金融稳定、审慎经营和银行处置。在可预见的未来，监管变革将是银行风险和议程的重点，因此与监管机构建立有效的互动模式将是一项关键任务。在监管不断加强的时代，这种变革管理势在必行，且应覆盖金融稳定、审慎经营和银行处置三个相关领域。银行还必须积极应对两个额外的挑战，才能使他们逐步实现更有效地利用资源和管理成本的同时，保持经济利润的增长。第一个挑战是使银行的督导职能变得更具成本效益，做法包括调整组织设置和运营模式，并优化新技术，使其发挥潜力。第二个挑战是银行风险和督导职能能否做到更全面地管理银行损益表和资产负债表。银行应记住这些职能的最终目的是优化资本、流动性和资金等稀缺金融资源。

中国金融业和国家经济都处在高速发展的阶段，在此过程中要做到未雨绸缪，借鉴国际经验做好准备，积极面对日趋严峻的监管环境，建立符合战略的风险管理，合理管理和降低成本。具体措施包括：通过加强第一、第二和第三道防线（业务部门、独立风险职能和内部审计）来制定一个强大的风险框架，强化其合规职能和全面风险管理意识，从而降低风险成本。其次，金融机构应设立一套有效的中央治理合规体系。金融机构需要强大的中央治理能力，以确保分支机构和子公司的合规性，以全面提升金融机构的监管和风险防范意识。

BCG 希望此报告能对金融行业参与者提供借鉴和启发的作用，并对全球金融业在合规领域上的挑战进行展望并提出参考意见，希望能借此帮助中国的金融机构结合自身情况，规划其未来的战略发展。

何大勇

BCG 合伙人兼董事总经理
大中华区金融机构和保险专项负责人

徐勤

BCG 合伙人兼董事总经理
亚太区资产管理行业负责人

2017年10月

概述

金融行业最近几年仍在复苏的道路上继续前行。根据BCG对金融业健康状况开展的第七次年度研究表明：按经济利润（EP）衡量的全球银行平均业绩在2015年有小幅上涨，保持了连续五年的上涨趋势。我们的研究对2015年300多家零售银行、商业银行和投资银行的经济利润（EP）进行了评估。

金融行业面临着监管日益严厉的局面。正如我们在2016年预测的那样，监管变革的浪潮继续冲击全球，对银行的战略和运营规划工作产生了巨大的影响。因此，金融机构必须优先考虑应对监管。这将导致成本增加，从而迫使它们创造更高效的流程。优秀的金融机构将利用此次机会整合技术创新，同时优化配置稀缺的金融资源。

经济效益

尽管全球金融行业改善的步伐稳健缓慢，但区域之间的银行业绩存在显著差异。与此同时，一些区域的高业绩银行与低业绩银行之间的差距仍在继续扩大。

在欧洲，银行的资产负债表继续收缩，其经济利润（EP）仍保持在上一年水平。收入增加的同时，运营成本也在增加，而风险成本的轻微减少不足以令经济利润（EP）反负为正。此外，不同于经济利润区间相对稳定的北美银行业，欧洲的高业绩银行与低业绩银行之间的差距不断扩大。

北美的银行继续在积极增长的道路上前进。它们的资产负债表增大，从而降低了运营和风险成本。收入的变化并没有对经济利润（EP）产生显著的影响。

在其他区域，银行业绩也呈现多样化。中东和非洲的银行业绩持续改善，而亚太地区银行的经济利润（EP）略有下降。南美洲的银行业绩急剧下降，主要原因在于风险成本增加。

我们观察到，西方领先银行正专注于提升成本效率和加强资源管理来应对提高经济利润（EP）的挑战。同时，这些银行开始专注于制定各级战略和运营规划。

监管

监管要求不断变化且日益增多。自2011年以来，各银行必须追踪的全球监管变化数量增加了三倍多，相当于每天修订200项监管条例。

在变化过程中，我们确定了三个主题。第一，日益增多的监管更像是不断上涨的海平面，而不是潮起潮落。尽管美国最近的政治发展可能预示监管实施将面临关键挑战，但我们预计监管仍会继续增多。虽然许多重中之重改革方案已经到位，但银行现在将面临实施技术监管措施和应对审计的负担。第二，个别司法管辖区的行动，而非由全球范围内协调一致的举措，仍将为银行带来不断变化的监管要求。第三，监管对战略和运营规划的影响将越来越显著，如监管仍消耗银行项目组合的最大份额。基于上述三个原因，跟踪和遵守监管应作为银行议程的重点。

为了评估目前的监管状况，我们将全球监管议题分为三大类别：金融稳定、审慎经营和银行处置。

- **金融稳定。**这是改革最为频繁的领域，尽管演变仍在继续。受压于投资者和同行推高资本的要求，资本金仍为最重要的监管目标。实现12%以上的普通股一级资本充足率被视为最低目标。但是，Basel IV的第四次改革方案，增加了这种环境的不确定性和复杂性。杠杆比率是资本博弈的第二个重要指标。我们相信，这个比率的最低水平将上升至5%至6%。从定量和定性的角度来看，压力测试将更获重视。后者需要建立一个治理框架，包括审计过程以及将压力测试的结果作为管理决策和银行督导。
- **审慎经营。**自2007-2008年金融危机以来，严格的监管执法带来了大约3,210亿美元的累计经济处罚（截至2016年底）。虽然美国监管机构已经评估了大部分罚款，但欧洲和亚洲的银行仍需加快步伐。管理这些成本是银行的主要负担，需要建立一个强大的非金融风险框架，以避免过去发生的错误。由于问题已经从“这个合法吗”演变为“这个合规吗”，不断变化的价值观和道德标准已经重新构建银行业高管们的商业判断和决策制定。
- **银行处置。**相对于改革的其他领域，银行处置仍然是最落后和最迫切的。关于如何关闭（或解散）银行，或需要哪些准备和需要制定哪些结构性措施的问题目前还没有达成一致共识。但是，一些银行已经实施的措施或某些司法管辖区的监管机构特别要求实施的一些措施已经对银行的决策作出了一些重大贡献。这些措施包括定量和结构调整。定量措施包括增加流动资产，确保有足够的“自救安排债务工具”，和收缩资产负债表。结构措施包括在管辖范围内的中间层或集团层面实施非控股结构、降低法人机构识别复杂性、隔离经济关键职能（这往往与国内市场相关），并由独立服务实体提供处置方案。

保持方向正确的议程

最后，管理条例将对银行风险和督导团队的议程有着重大影响。明确银行和监管机构之间的有效互动方式将是一项重要任务。但是，使用以资源为基础的战略面临两个额外的挑战。

一方面，银行的督导职能可采取不同的措施，更加有效地投入到成本管理当中——从调整组织和运营模式到发挥新技术的强大潜力。通过与金融科技和监管科技初创公司合作，银行督导能迅速获取相关创新能力和解决方案。其中包括更加灵活的，基于高级分析法和大数据，或基

于流程效率提升和自动化改进的IT基础设施。

然而，银行不应忘记，他们的风险和督导职能负责优化资本、流动性和资金等稀缺的金融资源。为了获得成功，这些职能必须更紧密地合作，并对银行的损益表和资产负债表实行更加综合性地管理。

全球金融业的经济利润率缓慢增长

全球金融危机已过去近十年，金融行业仍然没有完全复苏。不过，BCG的第七份行业年度健康状况研究显示，复苏还在继续。

为了确定全球金融行业的整体健康状况、风险状况和业绩表现，2015年，BCG评估了300多家零售银行、商业银行和投资银行的经济利润率。对标研究涵盖了80%以上的全球金融资产。2015年，计入风险成本后的全球平均经济利润率有小幅上涨，这是连续第五年实现增长。这也是自2007年的金融危机后全球金融业开始复苏以来连续第三年出现经济利润率正值。¹

各区域银行的经济利润率区间差异显著。

2015年，全球金融业以1,590亿欧元的利润创造了经济利润率正值，占总资产0.18%。这是2009-2014年后危机时代以来创下的最高值，此前经济利润率徘徊于-0.24%至0.17%之间（参阅图1）。

2015年全球金融业经济利润率的增长源于北美、中东和非洲银行的卓越表现。这些区域的银行持续增长，而欧洲的银行依然挣扎于复苏泥潭。亚太区域银行的经济利润率与其2014年的表现相比有小幅缩水，而南美银行的经济利润率却下跌了近一半。

经济利润的区域差异

经济利润各个构成要素的表现迥然各异，说明不同区域的银行尝试以各自的方式实现经济利润率的正增长（参阅图2）。各区域银行的经济利润率区间（包括高业绩银行与低业绩银行之间）的差距很大。在欧洲，高业绩银行与低业绩银行之间的这种差距继续扩大；但在北美，银行业的经济利润率区间比较稳定。

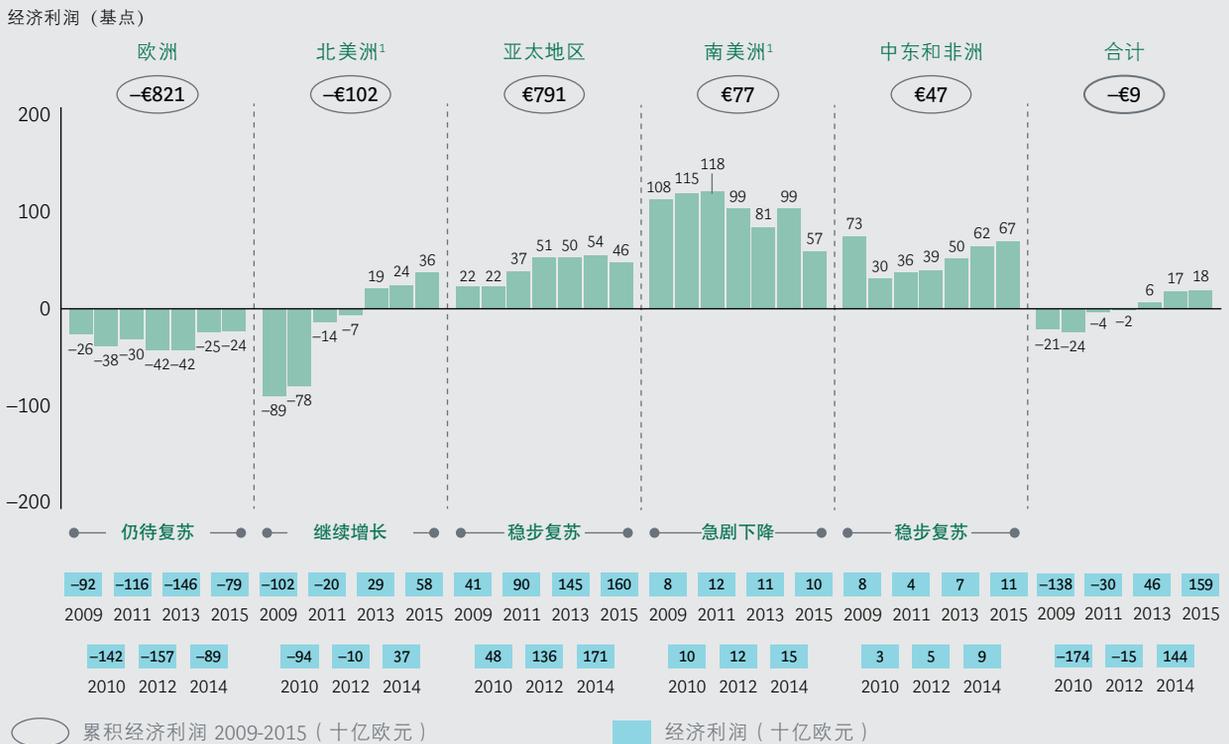
欧洲。欧洲银行的资产负债表规模仍在萎缩，加上低利润率的影响，创造利润变得更加困难。自2012年以来，净利息收入几乎一直平平，而手续费和佣金收入以及交易收入均停滞不前。银行做不到降低基础成本，运营成本甚至比金融危机刚刚结束时还高，而贷款损失准备金和资金的风险成本仍然比危机前高出两倍。尽管权益成本正在减少，但权益体量的增加却令总成本居高不下。2014-2015年的年度变化主要体现在因银行组织架构继续重组而导致运营成本上升了11个基点。不过，其他要素的情况抵消了这一增长，因而最终的整体结果基本不变。

但是，欧洲高业绩银行和低业绩银行之间的差距仍在扩大。高业绩银行的成功有赖于对其运营成本和风险成本的控制；相比之下，低业绩银行却在极高的风险成本下辛苦经营。

北美。不同于欧洲，美国和加拿大银行的资产负债表规模持续增长，扩大了收入基础。但是，按单位资产计算，北美银行的净利息收入自2010年以来却一直在下降，反映了利润率所承受的压力。然而，自2013年以来，手续费收入一直在增长，成为损益表中的一个稳定要

图1 | 北美洲的银行经济利润继续增长，但欧洲则没有

2009-2015年全球银行相对于总资产的经济利润



来源：年报；全球银行与金融机构分析库；彭博社；BCG风险工作组数据库；BCG分析。
 注：图中采用2015年底的汇率作为计算基础，以便对比。由于四舍五入，所有数值加总之和可能不等于总值。
¹由于南美与美国会计准则的差异，南美的总资产水平低于欧洲和亚太区域。

素，而交易收入则有所下降。不过，自2010年以来，通过降低运营成本和风险成本，总体收入水平下滑的趋势有所缓解，这也是北美银行与欧洲银行之间的主要差异。尽管2015年的风险成本较之2014年略微上升，但较2010年减少了近三分之二。因此，总的经济利润率增加了50%，从2014年的24个基点增加到2015年的36个基点。

欧洲银行与北美银行之间的另一个差异在于北美银行经济利润率的区间缩小。其中低业绩银行的经济利润率虽然仍是负数，但自2013年以来已大有起色。比起净利息收入缩水的影响，风险成本和运营成本上升对北美低业绩银行的影响较小。

亚太。2015年，亚太区域银行的经济利润率保持正值，不过从2014年的54个基点降至46个基点。尽管资产体量在增长，但自2011年以来，单位资产的净利息收入和交易收入增长平平，只有手续费收入略有上升。自2011年以来，运营成本持续下降，而风险成本连续三年都在上升。由于低业绩银行的业绩稳定不变，

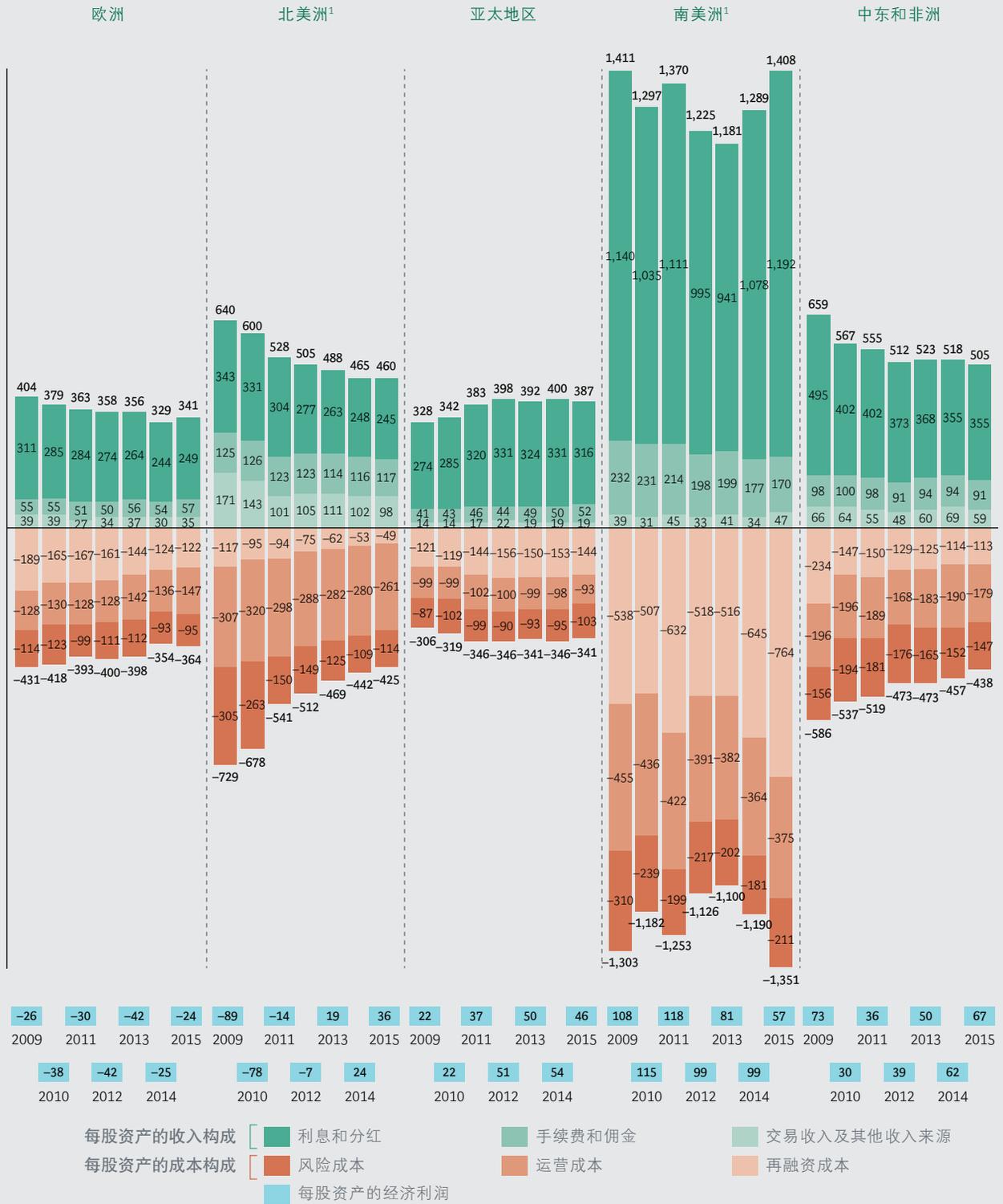
而高业绩银行的水平有所下降，因此亚太区域银行的总体经济利润率区间收窄。

南美。经过2009-2014年间经济利润率的爆炸性增长后（在此期间经济利润率最低为81个基点，最高达到118个基点），南美银行的经济利润率在2015年急剧下降，跌至只有57个基点。随着资产负债表的规模扩张，过去三年南美银行的净利息收入相对稳定，而手续费收入却有所下降。2015年，经济利润率较去年同期暴跌了42个基点，主要是由于风险成本上升了30个基点。运营成本自2009年起持续下降，到2015年首次回升。由于高业绩银行价值增长（得益于净利息收入的提升）而低业绩银行价值降低（受净利息收入减少所累），经济利润率区间正在扩大。

中东和非洲。尽管净利息收入与往年基本持平，交易收入有所下降，但中东和非洲区域银行的经济利润率仍然继续上涨。2015年，运营成本和风险成本的略微下降促使经济利润率提高了5个基点，上升至67个基点，接近2009年的水平。自2013年以来，经济利润率区间一

图2 | 2015年各区域经济利润的构成要素迥异

2009-2015年全球银行相对于总资产的经济利润构成情况（基点）



来源：年报；全球银行与金融机构分析库；彭博社；BCG风险工作组数据库；BCG分析。
 注：所有数值系按每股资产计算得出，即以欧元计的总数值除以以欧元计的总资产额。由于四舍五入，所有数值加总之和可能不等于总计数值。图中各区域的排列次序旨在凸显欧洲和北美的情况；其他区域按照总资产额排列先后。图中采用2015年底的汇率作为计算基础，以便对比。
¹由于南美与美国会计准则的差异，南美的总资产水平低于欧洲和亚太区域。

直保持相对稳定，即使低业绩银行出现微小的负值。

展望：专注于资源

我们预计，随着全球金融行业不断演进，不同区域的发展情况将继续分化。在美国，利率将上升，增长势头则较为缓和。在欧洲，利率和增长率都可能保持低位。在新兴市场，增长将会继续。面对这一不均衡的竞争局面，最佳解决方法是采取专注于资源的发展策略，而不是纯粹追求高业绩的发展方式。

在金融机构努力提升经济利润率的同时，监管的增强和变化仍将是其各种成本和项目组合的一大压力来源。虽然监管的影响不在可控范围，但它们通过自律和战略性方法，依然能够落实新的监管要求。

注：

1. 银行的经济利润是用银行总收入减去再融资和运营成本、贷款损失准备金（LLPs）和资本费用（普通股本乘以权益成本）计算而来。贷款损失准备金和资本费用、宏观经济和监管条件晴雨表共同代表了银行所发生的风险成本。

监管

一个不断演进的时代

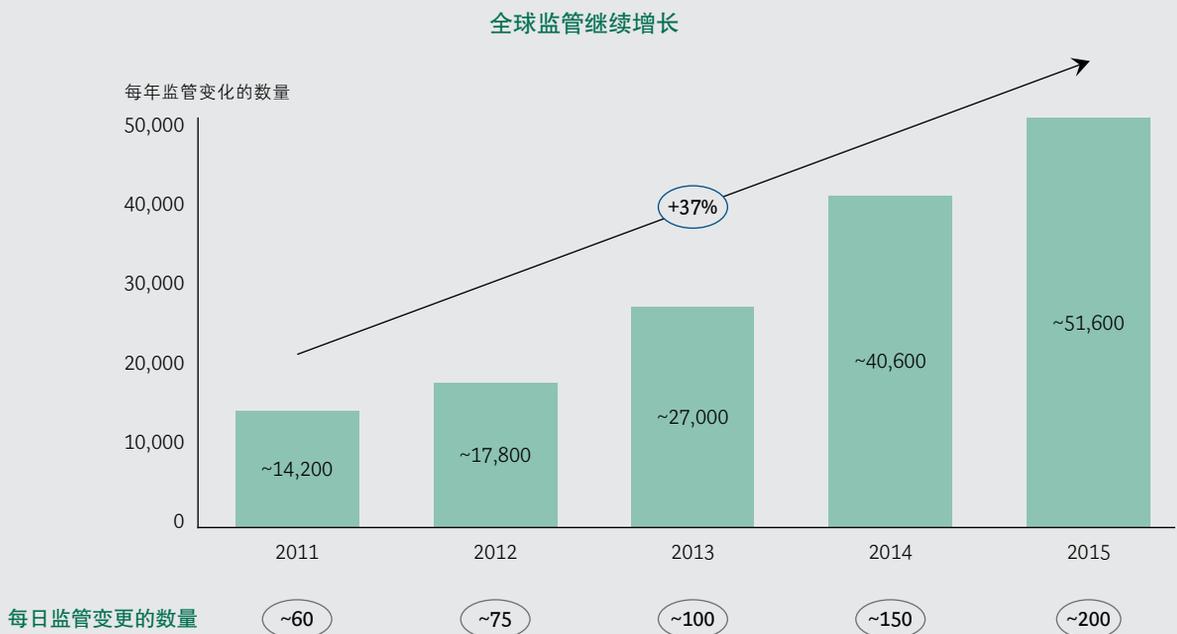
监管要求将持续演进、不断增加。自2011年以来，银行必须追踪的全球监管变化数量增加了三倍多，平均每天有200例监管规定发生修订。仅仅在2015年，这一数字在全球范围内就增长超过了25%（参阅图3）。

我们把这一演进过程中的核心主题概括为

三点。

首先，必须将监管视为永久上升的海平面——不只是潮起潮落，更不是达到顶峰后开始退去的海啸。尽管美国最近的政治局势可能给落实监管规定带来严峻挑战，但我们认为这一主题具有持久性。许多监管机构已制定好优

图3 | 银行必须适应更大的监管变化，这种变化在过去四年中已经翻了三倍多



来源：路透社；BCG分析。

注：在本报告中，监管变化的广泛定义包括银行合规部门将要注意和监测的任何新的地方、国家或国际政策、裁决、改革、行动、法律、禁令、评论、公告、出版物或演讲。

先改革的整套方案。银行所承担的监管压力将越来越多地侧重于遵循监管机构在技术实施层面上的指导，以及就监管审计的结果作出回应。

其次，个别司法管辖区的行动，而非全球范围内协调一致的举措，仍将为银行带来不断变化但又必须遵守的最新监管要求。

其三，监管对战略和业务规划的影响仍然很大，例如监管在银行项目组合中仍然占有最大份额。

基于这三个原因，监管追踪和合规性仍须置于银行议程的首要位置。

我们认为，监管机构为解决最紧迫、最重要议题而提出的许多重大改革都已经作为立法举措得到落实。比如欧盟已采纳拉姆法

鲁西（Lamfalussy）四级立法框架中的第1级立法程序。银行已经做好准备应对汹涌而来的各种技术标准和授权法案（第2级），以及解释详细流程、程序变化和定义变化的改革施行细则（第3级）。第4级程序涉及机构监管和强制执行，现正与第2级立法程序同在研制中。

既然银行继续接受直接监管，那么非银行附属公司也将开始面临更严格的审查和监管。资产管理公司尤其会面临更高的风险管理要求，针对其可能导致系统性失灵的活动和产品（参阅附录“资产管理公司面临日益严苛的监管审查”）。

为了评估监管的现状及其潜在影响，我们把全球监管议题分为三大类别：金融稳定、审慎经营和银行处置。

资产管理公司面临日益严苛的监管审查

拥有资产管理业务的银行可能很快就会体验到似曾相识的监管。虽然全球监管机构在2007-2008年的金融危机之后主要关注对大型银行和其他高度重要的金融机构的改革，但也一直在不断加强对资产管理公司（独立机构和银行下属机构）的审查，寻查可能造成系统风险的活动和产品。

监管机构的新建议强调有关系统性失灵和投资者保护的问题。

我们认为，资产管理活动将面临严格的监管审查只是时间的问题，不是“是与否”的问题。

事实上，资产管理公司已经通过行业论坛，例如全球风险专家协会等，开始正式形成关于风险管理框架和最佳做法的集体观点（参阅BCG于2016年7月发布的报告《2016年全球资产管理报告：全球资管市场增长乏力，机构突围须加码数据科技》）。这些努力将有助于行业为进一步的监管调查做好准备。

新出现的建议

监管部门不断提出新的建议，都着重强

调与系统性失灵和投资者保护最密切相关的问题，要求资产管理公司设置独立的风险管理部门，并开展持续的风险治理。

欧盟的各类监管框架，例如可转让证券集体投资计划（UCITS）、另类投资基金管理人指令（AIFMD）和金融工具市场指令（MiFID），都领先于美国的同类监管框架。美国证券交易委员会（SEC）目前发布了一套包含三项条例的初步监管规则，未来将会发布更多监管条例。

随着基本风险管理框架和治理成为规范，SEC的三项条例，以及另一项建议，都重点关注了减轻系统性风险的几个关键主题：

- **流动性风险管理。**这一要求旨在降低基金无法满足赎回要求因而稀释股东利益的可能性，适用于开放式共同基金和特定的交易所交易基金（ETF）。
- **摆动定价。**此条例允许开放式基金（不包括货币市场基金和ETF）选择调整每股资产净值，从而有效地将购买和赎回的交易成本转嫁给股东。该工具有助于保护现有股东，避免其他股东在购买和赎回的过程中带来的利益稀释。
- **登记注册及报告标准。**这项措施要求必须加强对流动性风险措施的数据报告和

资产管理公司面临日益严苛的监管审查（续）

额外披露。

- **金融衍生品的使用。**这一条例仍是一项建议，将限制使用复杂的金融衍生品来制造过度杠杆，适用于所有类型的注册基金。

SEC的其他建议，以及由驻巴塞尔的金融稳定委员会提出的国际建议，都提到了流动性压力测试、业务连续性、过渡规划、反洗钱和证券借贷活动的适当控制等措施的重要性。

美国总统竞选期间各种混杂的信息表明，美国未来监管政策和后危机时代的金融改革将出现一波三折的情况。

不过，总的来说，我们相信，美国两党在处理市场流动性和杠杆的需求上已经达成了强烈共识。这些目标都体现在新的SEC条例和前述建议中。这些规定要求对流动性和衍生工具进行正式的风险管理，对个别基金进行详细的监管信息披露和报告。

准备不足

尽管资产管理公司，特别是规模比较大且比较复杂的公司，大都在制定风险管理框架方面取得了进展，但全行业整体来说仍然准备不足。最大的不足在于流动性风险，使用衍生工具实现杠杆、压力测试和报告方面。

鉴于预期的监管变化，资产管理公司如

有基金业务接受SEC监管（独立基金和银行所有基金），即应采取如下行动：

- 评估新的风险管理条例和建议对经营模式（整体和业务线）的战略影响。
- 检查准备程度，识别欠缺的能力，并制定战略路线图，以满足新的要求并将这些要求纳入决策。
- 制定一个更正式、更全面的风险管理框架，以满足新出现的监管要求，包括建立最先进的企业风险框架，需涵盖治理、流程、数据和IT，以及设置一个独立的风险部门。
- 在治理、人员、程序、数据和技术方面打造适当的组织和技术能力，并准备实施全面风险管理框架。
- 制定有效的驳斥和监督程序，让基金董事会更易了解和参与风险管理。

最有效和最积极的资产管理公司正开始为未来的监管变革做好准备。在此过程中，它们应该借鉴银行和其他金融机构在金融危机后实施监管规定的相关经验。例如，使用风险管理中的压力测试概念将提高公司面对严重事件时的应变能力。因此，最优秀的公司将赶在监管机构采取行动之前，致力于应对资产管理中那些会影响投资者的新趋势。

金融稳定

这是改革最为成熟的领域，尽管细节还在不断演变。

资本仍然是最关键的要素，因为投资者和同行的压力把资本要求推至更高。普通股一级资本充足率实现12%以上被视为最低目标。但是，巴塞尔IV全球银行改革方案（Basel IV）给金融环境增添了不确定性和复杂性。不确定性来自基于标准化方法的风险加权资产（RWA）下限的确切数值，根据我们与领先银行合作的经验，这一下限数值可能给RWA带来明显的上行压力。复杂性已经升高，因为除了对银行账户的利率风险要求提高，还需要实施交易账户基本审查（FRTB）的内部模型法（IMA），从建模、数据和IT的角度来说，这是一项极富挑战性的任务。

资本博弈的第二重要指标是杠杆比率。欧盟日前按照巴塞尔委员会的提议，将最低杠杆率设为3%。美国、瑞士和英国已经制定了更严格的标准，我们认为这一指标的最低水平将上调至5%到6%。

监管机构提出的很多重大改革已经落实到位。

从定量和定性的角度来看，压力测试将更获重视。从定性的角度来看，需要建立一个治理框架，能够涵盖审计流程、情景规划，并将压力测试的结果用于管理决策和银行督导。

美国目前的监管法规，包括全面资本分析和审查（CCAR）框架（含定量与定性元素）在内，比欧洲的框架更先进。所以对于美国各大银行和在美拥有重大业务的银行来说，它们很快就会适应。在欧洲，银行压力测试的重点是定量压力测试。展望未来，我们预计欧洲的压力测试也将包括定性压力测试。此外，欧洲的压力测试需要根据国际财务报告准则第9号（IFRS9）的实施情况进行调整。

市场风险。在适应FRTB所界定的新的最

低资本要求过程中，拥有大型交易账户的银行将面临天翻地覆的变化。监管机构已经介入，限定了银行必须采取的方法，从而提高了资本要求。修订后的FRTB规定提高了银行用于评估资本需求的内模法以及新的标准化方法的门槛。实施过程将会充满挑战，因为牵涉到关于银行方法论、前台组织和基础设施的跨部门复杂要求，而且实施时间比较紧张——银行必须于2019年1月1日前完成内部和外部验证，并实现合规目标（参阅附录“交易账户基本审查的修订为交易银行带来巨大挑战”）。

交易账户基本审查的修订为商业银行带来巨大挑战

在适应新的市场风险最低资本要求（也被称为交易账户基本审查）过程中，拥有较大交易账户的大型国际银行面临天翻地覆的变化。巴塞尔银行监管委员会（BCBS）于2016年1月最终确定的新标准加强了《巴塞尔协议2.5版》改革，旨在消除金融危机期间出现的交易账户风险资本不足情况。

新的建议提高了银行用于评估资本需求的内模法以及新的标准化方法的门槛。内模法的主要变化在于由计算风险价值转变为计算压力时段内的预期资金短缺风险，以及对特定流动性期限的使用。此外，规定了需要识别违约风险计提额外资本，并以此取代旧的增量风险费用。BCG独有违约风险计算模型显示，内模法相对于标准化方法的优势很大程度上取决于相关资产的组合（如发行人的数量、相关性结构、评级分布及相关工具）。

目前还有一项涉及“不可建模”风险因素（NRMF）的全新要求。这种新的标准化方法要求增强压力情景，以覆盖金融冲击以及证券化违约风险计提额外资本的情景，并吸纳关联交易投资组合的风险。最后，标准化的方法还增加了残余风险的内容，以覆盖任何残余风险的影响。

综上所述，为应对交易账户基本审查的改革要求，成功的银行需要优化其交易账户的业务模式。BCG对八个国家24家银行的调查发现，交易账户基本审查带来的主要挑战包括：资本影响的规模、在交易台层面成功实施内模法的能力，以及实施交易账户基本审查的总体项目风险。

预计受交易账户基本审查影响，以

标准化方法计算的风险加权资产将增加120%，而以内模法计算的风险加权资产将增加40%。这一显著增长，再加上关于交易台结构以及区分银行帐户和交易账户的新规则，迫使银行重新设计投资组合和业务组合。

在交易台层面实施内模法对损益归属和NRMF构成严峻挑战。银行已决定着力升级IT基础设施，包括采用网格计算等新技术，并投资改善数据校正。

此外，由于交易账户基本审查对银行方法论、前台组织和基础设施提出了跨部门的复杂要求，因而在相对较短的时间内完成实施交易账户基本审查仍然存在显著的项目风险。实施成本范围最少1000万欧元，最多可超过1亿欧元。

因此，接受调查的银行中有40%希望改变它们的业务组合和投资组合，例如通过减少证券和信贷风险敞口，或减少与长期的奇异期权相关的复杂性和非流动配置。

要取得成功，银行需要优化其业务模式。我们认为以下几种主要工具能够有所帮助：

- **业务组合。**需要将有些投资组合从交易账户转换至投资账户，如流动性缓冲组合。
- **产品。**需要审查新型产品的特点，同时必须降低长期流动性和NRMF的潜在影响，如外国货币和信贷产品、期限较长的复杂产品以及非流动性产品。
- **定价。**现在需要为风险定价。定价金额

交易账户基本审查的修订为商业银行带来巨大挑战（续）

应基于产品的具体特点，涵盖在新的交易中发生的资金成本的全部影响。这将需要制定一个有效的内部转移定价体系。

- **对冲。** 银行需要从宏观对冲转向微观对冲，减少可能容易受较大压力影响的gamma短头寸。

同时，根据巴塞尔框架下第2支柱的规定，银行账户利率风险（IRRBB）变得更加正式化，导致风险考虑因素中的盈利衡量几乎与经济价值指标同等重要。因此，盈利现在也成为一个风险主题，超出了以往以金融主题为主的范围。

银行账户利率风险将引发三个变化。

第一，需要加强治理，必须让合适的委员会和利益相关者参与治理。需要定义银行账户利率风险的承受能力，并确保将其纳入经济资本框架。此外，银行账户利率风险应作为银行内部资本充足率评估过程的一个独立支柱。

第二，存在建模挑战，这关系到银行账户的所有实际头寸。根据地理区域和所涉及的法律制度，客户的行为可能对资产（例如抵押贷款）或负债（例如零售存款）产生显著的经济影响。

第三，将会对数据和IT产生影响。建模将需要更详细的数据。可能需要更改IT系统，以提高对净利息收入的模拟和优化能力。

2016年，BCG开展的一项银行账户利率风险对标分析发现，实现稳定净息差的关键在于严格应用多年收益风险措施、由董事会层级进行治理、设定限制、确定风险承受能力、为客户行为精细建模，以及界定一系列广泛的压力测试情景方案。

信贷风险。 巴塞尔委员会最近的讨论达成了一个共识，应当调整银行处理信贷风险的标准方法以提高敏感度。针对内部评级法，监管机构将确定某些参数（“资本投入下限”）。然而，内部模型对于资本需求的使用限度（“资本产出下限”）仍然悬而未定。

运营风险。 鉴于运营风险事件（如反洗钱事件）影响规模，监管机构现在倾向于关注尾部风险。发生尾部风险的可能性很低，但一旦发生，其影响非常大。目前某些运营风险被作为特例进行处置，一种可行的措施是采用更标准化的方法代替模型方法，重新处理此类风险。

尾部风险，特别是诉讼和其他行为事件所

引发的风险，理应在监管压力测试中予以详细评估。

审慎经营

多年来，监管机构一贯严格监管执法，从2007-2008年金融危机到2016年底，严格监管执法产生了大约3210亿美元的累计经济处罚（参阅图4）。

仅在2016年就有大约420亿美元的罚款。虽然后危机时代的监管罚款和罚金似乎稳定在2015年的较低水平，但美国监管机构仍然最为活跃，我们预计未来几年欧洲和亚洲监管机构产生的罚款和罚金将呈上升态势。

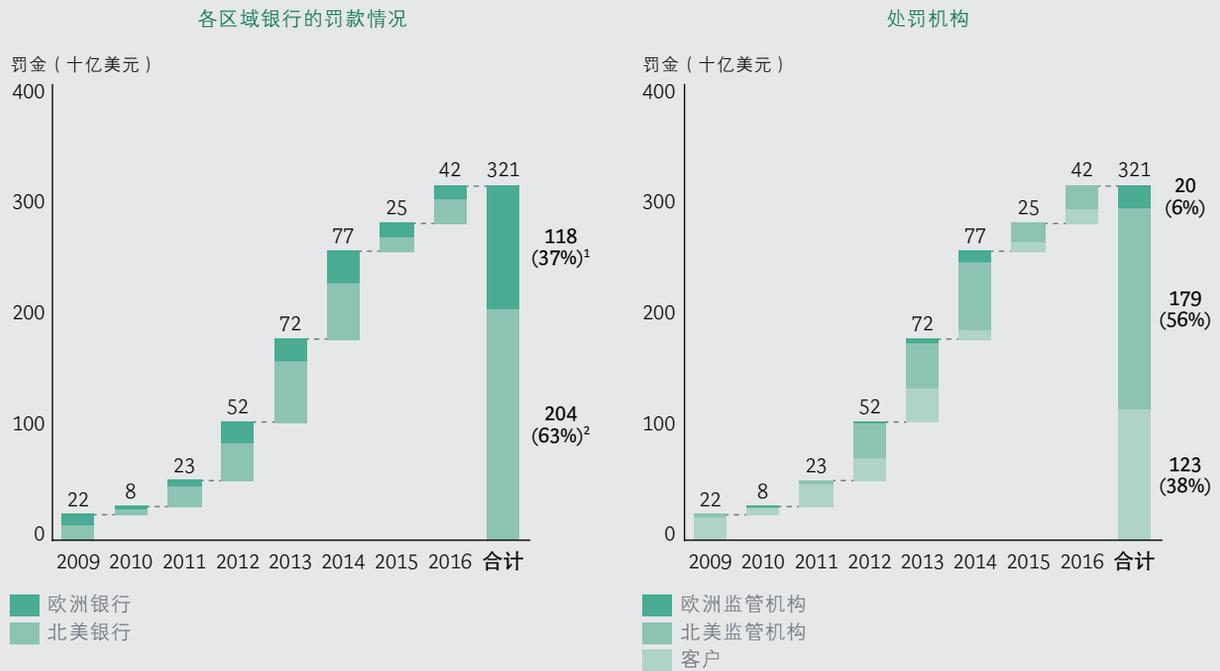
随着行为监管不断发展变化，罚款和罚金以及相关的法律诉讼费用仍将构成商业经营活动的一项成本。管理这些成本将继续是银行的一项主要任务。银行将不得不围绕第一、第二和第三道防线（业务部门、独立风险职能和内部审计）制定一个强大的非财务风险框架，以避免过往行为的持续影响。随着银行增强其合规职能和总体风险管理意识，我们预计这些成本将会降低。

由于合规职能的演变，银行面临的关键挑战将是打造有效的合规运营模式，确立中央治理。银行将需要强大的中央治理能力，以确保分支机构，特别是附属公司的合规性。关于从规则性的合规（基于金融犯罪、适当市场行为、适当客户行为的定义），转向合规主管可能将采用的原则性合规具有哪些优点，目前仍在讨论中。

近期内合规要求较高的监管工具包括欧盟金融工具市场指令II（MiFID II）和欧盟金融工具市场法规中的消费者保护条例。这些条例经修订后将于2018年1月3日开始实施。我们认为，业界对MiFID II的准备程度仍然很低，还没有出现全面实施的成功范例。

此外，在监管机构的议程上，行为风险和金融犯罪预防仍然处于中心位置。了解客户（KYC）和交易监控是预防和惩罚未来不当行为的工作重点。英国在2016年7月制定了银

图4 | 对银行违规行为的罚款升级，美国监管机构为最主要处罚机构



来源：年报；新闻报道；BCG分析。

注：样本涵盖50大欧洲和美国银行。2015年的数据只包括罚金、罚款和超过5000万美元的处罚；自2015年以来，数据只包括罚金、罚款和超过2000万美元的处罚。由于四舍五入，数字相加可能并不等于总数。

¹56%的成本源于美国监管机构的合法要求。

²85%的成本源于美国监管机构的合法要求。

行高级管理人员的行为标准。2016年12月，香港证监会公布了加强银行管理人员制度的计划。在其他司法管辖区，监管机构对银行适当商业行为的要求正从“依法”转向“正当”，由此开启了新的管理责任制。

全球范围的系统重要金融机构（SIFI）已经执行了BCBS制定的有效风险数据汇总和报告原则，特别是第239条。地方的系统重要金融机构将根据本地的时间安排执行这些原则。

银行处置

相对而言，银行处置仍是一个发展最不充分、最迫切需要改革的一个领域。该领域将需要银行设计在业务倒闭时的处置方案，以保护对经济至关重要的银行职能，避免未来把纳税人的钱作救援之用。

业内仍未就如何处置银行和需采取怎样的

结构性准备措施达成共识。但是，已经实施的措施对银行处置可能有重要贡献。这些措施包括定量的和结构性的调整及变化。定量措施包括：增加流动资产，确保自救安排的债务工具充足，和缩减资产负债表规模。结构性措施包括：在某一司法管辖区范围内从集团或中层级别实施非控股结构，降低法人机构的复杂性，保护或隔离关键的经济职能免受银行倒闭影响以及设立可提供服务的独立机构。

业内仍在讨论应该允许谁和不应该允许谁投资长期的“自救安排债务工具”，来防止银行和其他重要中介机构出现倒闭的骨牌效应，并避免对零售储蓄产生后续影响。

那些还没有准备采取行动的银行，头上如同悬着一把利剑。若监管机构突然设置限期，反应迟缓者可能面临仓促重组而带来的不利结果。监管机构已经有权实施结构性措施，例如变更法人组织、限制现有的或计划中的业务活动。

全球金融业破浪前行的议程

在可预见的未来，监管变革仍将是银行风险和管理议程的重点。与监管机构建立有效互动模式将是银行的一项关键任务。在监管不断加强的时代，金融机构必须重视对监管变化的管理，没有别的选择。以下三个相关领域都需要予以关注：金融稳定、审慎经营和银行处置。为了取得成功，金融机构必须积极应对另外两个挑战，这样才能保持方向正确，并采取策略逐步实现更严格高效的资源和成本管理，同时为继续提升经济利润率奠定基础。

第一个挑战是提高银行督导职能的成本效益。做法包括调整组织架构设置和运营模式，优化新技术的潜能。未来的风险和督导职能部门可能要更具功能价值，建立起具备诸如建模、

分析和报告等关键能力的能力中心。打造更具成本效益的流程将需要引入技术工具和科研能力，如先进的数字化工作流程。

金融科技和监管科技初创公司正在迅速研发创新能力和解决方案，这些可能有助于银行的督导职能。它们能够提供多种多样的产品，包括更加灵活的、基于高级分析法和大数据或基于流程效率提高和自动化改进的IT基础设施。

第二个挑战是银行的风险和督导职能需要建立更紧密的合作关系，并对银行损益表和资产负债表实行更加综合性的管理。银行不应忘记，这些职能的最终目的就是优化资本、流动性和资金等稀缺的金融资源。

推荐阅读

波士顿咨询公司（BCG）近期出版的其他相关报告和文章：

Hedge Funds: Down but Not Out
BCG文章
2017年2月出版

**Global Corporate Banking 2016:
The Next-Generation Corporate
Bank**
BCG报告
2016年12月出版

《资本市场的金融科技公司：充满
机遇之地》
BCG聚焦报告
2016年11月出版

**A Sisyphean Struggle:
Insights from BCG's Treasury
Benchmarking Survey 2016**
BCG聚焦报告
2016年11月出版

**The Five Best Practices That Set
Operational Risk Leaders Apart**
BCG文章
2016年10月出版

**What Brexit Means for Financial
Institutions**
BCG聚焦报告
2016年8月出版

**Fintech May Be Corporate Banks'
Best "Frenemies"**
BCG文章
2016年7月出版

《2016年全球资产管理报告：全球
资管市场增长乏力，机构突围需加
码数据科技》
BCG报告
2016年7月出版

**Will Industry Stacks Be the New
Blueprint for Banking?**
BCG管理新视野
2016年6月出版

《2016年全球零售银行业报告：跨
界竞争日渐加剧，数字精简优势凸
显》
BCG报告
2016年5月出版

Retail Banks at the Crossroad
BCG & Efma报告
2016年4月出版

**How to Reap a Pricing Windfall
in Retail Banking**
BCG & Efma文章
2016年2月出版

致读者

关于作者

Gerold Grasshoff是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理、风险管理和监管业务领域的全球负责人, 常驻法兰克福办公室。**Zubin Mogul**是BCG合伙人兼董事总经理, 常驻纽约办公室。**Thomas Pfuhler**是BCG董事经理, 常驻慕尼黑办公室。**Norbert Gittfried**是BCG联席董事, 常驻法兰克福办公室。**Carsten Wiegand**是BCG董事经理, 常驻法兰克福办公室。**Andreas Bohn**是BCG联席董事, 常驻法兰克福办公室。**Volker Vonhoff**是BCG项目经理, 常驻纽约办公室。

致谢

作者特别感谢BCG金融机构专项和风险课题的同事为本报告的构思与发展作出的宝贵贡献: Trent Reasons、Markus Wiemann、Martin Grossmann、Clemens Elgeti、Anand Kumar和Sishank Narula。

作者要感谢Jonathan Gage为本报告提供的编辑指导, 以及编辑和制作团队的其他成员: Katherine Andrews、Gary Callahan、Philip Crawford、Catherine Cuddihee、Lilith Fondulas、Kim Friedman、Abby Garland和Sara Strassenreiter。同时, 作者还要感谢中文版制作团队成员: 徐勤、罗健冻、杨旭、徐珊珊、陈加欣、孔仲翔、冯一旦、安健和詹慧。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨, 请联系:

Gerold Grasshoff
BCG法兰克福
+49 69 91 50 20
grasshoff.gerold@bcg.com

Zubin Mogul
BCG纽约
+1 212 446 2800
mogul.zubin@bcg.com

Thomas Pfuhler
BCG慕尼黑
+49 89 231 740
pfuhler.thomas@bcg.com

Norbert Gittfried
BCG法兰克福
+49 69 91 50 20
gittfried.norbert@bcg.com

Carsten Wiegand
BCG法兰克福
+49 69 91 50 20
wiegand.carsten@bcg.com

Andreas Bohn
BCG法兰克福
+49 69 91 50 20
bohn.andreas@bcg.com

Volker Vonhoff
BCG纽约
+1 212 446 2800
vonhoff.volker@bcg.com

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：www.bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：





BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP