



**信贷组合管理：
加拿大皇家银行案例分析**

www.iacpm.org

Stephen Walker
全球信贷主管
加拿大皇家银行，资本市场

国际信贷组合经理协会论坛
2011年6月14日
北京

I. 介绍

II. 加拿大皇家银行信贷组合管理的发展

加拿大皇家银行信贷组合管理的演变.

- 阶段 1
- 阶段 2
- 阶段 3

III. 总结

附录

i. 加拿大皇家银行: 对成功的市场度量

在低迷市场中的表现.

- 净收入
- 股价
- 融资
- 信用违约掉期

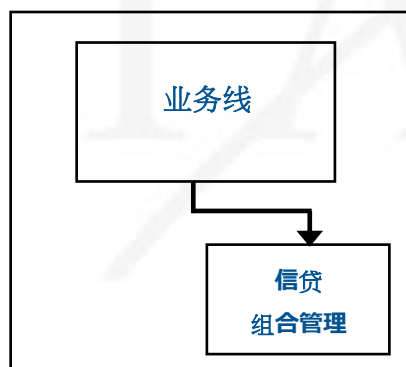
ii. 加拿大皇家银行在中国

I. 介绍: 皇家银行的信贷组合管理结构

随着时间的发展，皇家银行的贷款组合管理现在使用的所有三个模型的要素如下。

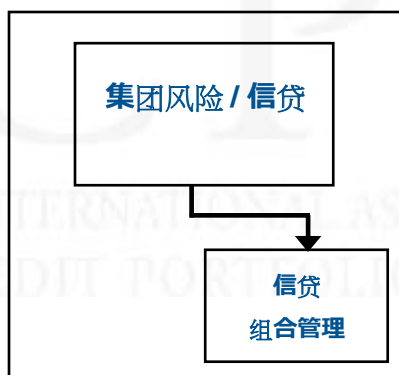
阶段 1

执行/
业务分析



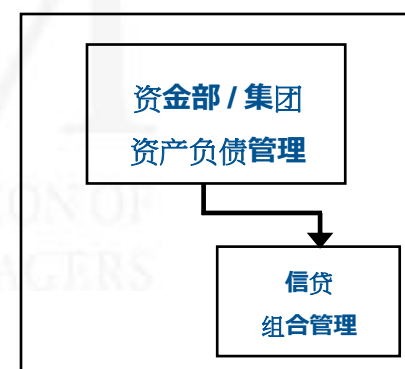
阶段 2

政策/评级/
模型校正



阶段 3

流通性/
对手方



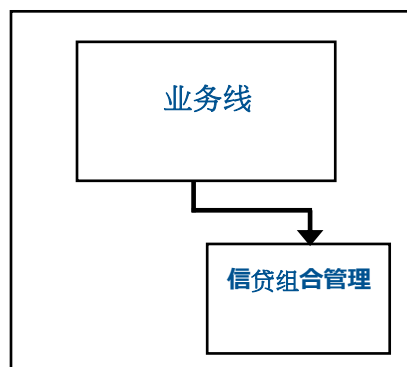
II. 皇家银行信贷组合管理的发展

加拿大皇家银行信贷组合管理的发展.

- 阶段 1
- 阶段 2
- 阶段 3



皇家银行信贷组合管理的发展 – 阶段 1



阶段 1

业务线驱动

九十年代早期

- 产业专业化(RBC's IPMA 集团建立)
- 限额结构
- 风险评估 – 评级替换
- 对免责和单一客户敞口的管理框架
- 信用策略
- 风险量度 (KMV) 和风险/回报原则

外部事件和影响

- 1992年房地产崩溃。
- 房地产19亿美元的贷款损失(25亿美元在2011年)。

措施:

- 创立信贷组合管理集团。
- 建立可替代的评级度量。
- 产业专业化包括组成产业分析团队("IPMA")。
- 限制:单一客户、产业。
- 风险/回报:KMV贝塔测试; 组成RAROC度量标准; 资金分散风险。
- .

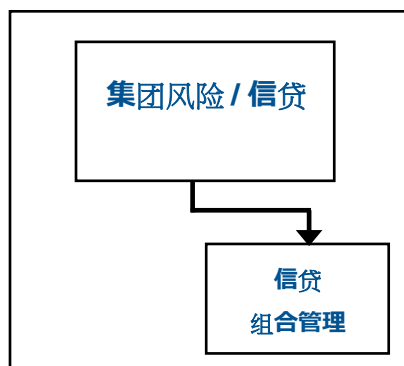
结果:

- 在单一客户的敞口减少。

贷款减计

- 1992年:PCL 占总贷款的1.99%, 占净收入的1922%
- 1995年:PCL 的5.76亿占贷款总额0.5%, 净收入的30.1%。

皇家银行信贷组合管理的发展 – 阶段 2



阶段 2

风险管理伙伴

九十年代晚期/二十一世纪早期

- IPMA归入风险管理部
- “早期”投资组合/篮子交易/ FASB 133帐户信贷违约掉期-市场风险缓解
- 预警
- 数据管理
- 单个-侧面模型 / 应计贷款组合

外部事件和影响

- 新兴市场/ LTCM危机。
- 网络泡沫破裂。

措施:

- 和信贷组合的风险管理提议合作伙伴关系, 包括将产业专业化分析集团(“IPMA”)归入风险管理部。
- 批发贷款转移到资本市场。
- 利用完整的后端MIS(管理信息系统)整合贷款申请及计价系统
- 利用信用违约掉期和“早期”篮子交易进行分散风险的套期保值 应计贷款组合。

结果:

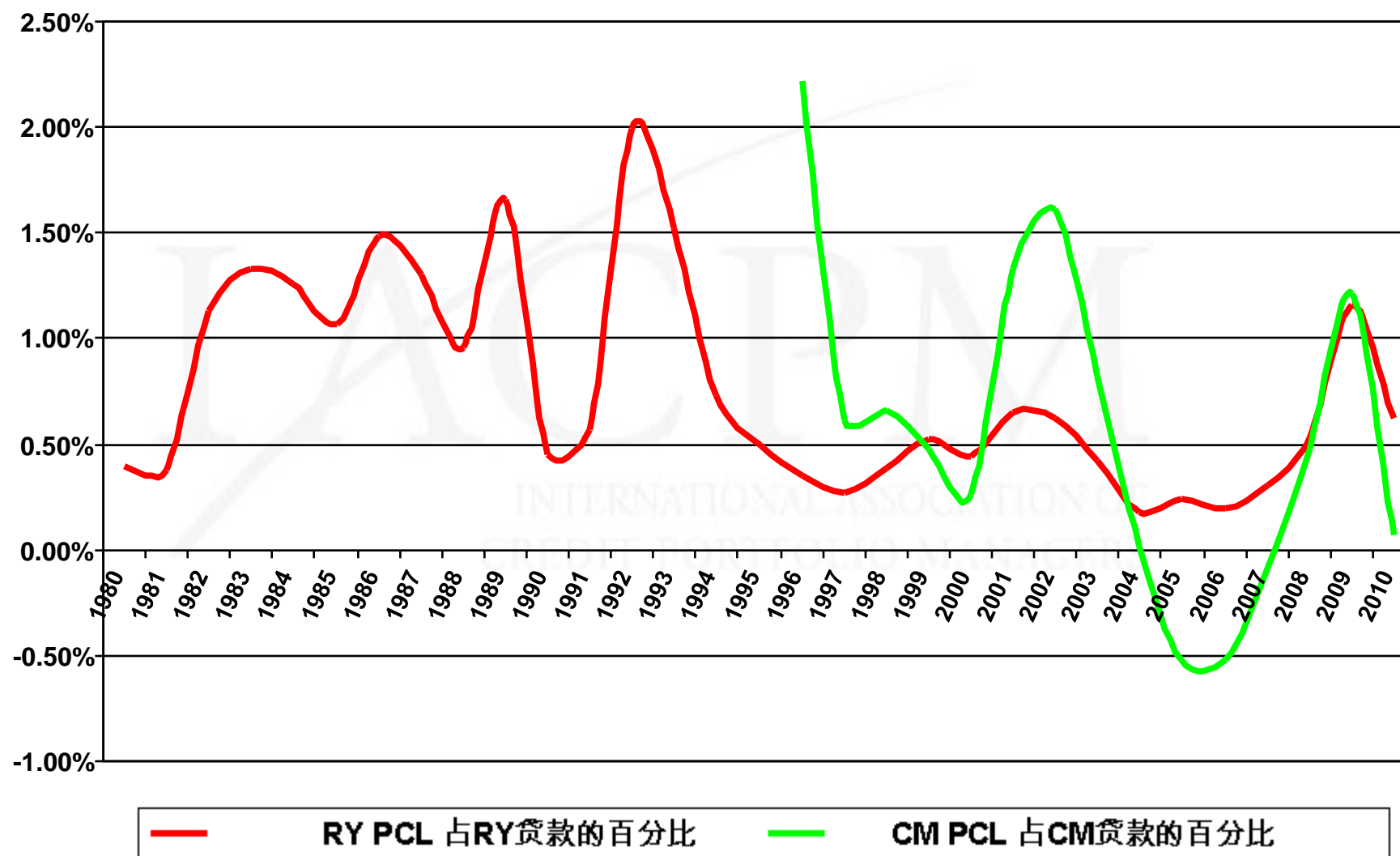
- 次优贷款的资料反销售, 按市值对冲计价, 前端开始优化。

贷款减计

- 1999年:PCL 占总贷款的 0.52%, 占净收入的88.4%。
- 2001年:PCL 的12亿元占贷款总额0.65%, 净收入的46.4%。

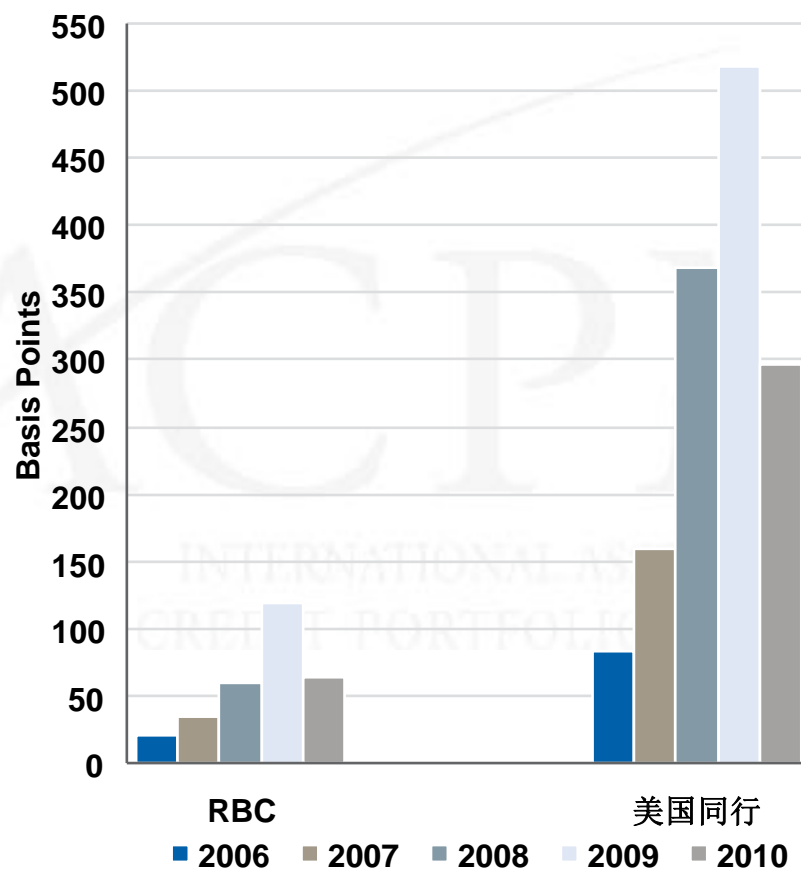
贷款减计历史: 强度减少的趋势

贷款减计占所有贷款的百分比例 %



贷款减计的历史比较

信贷减计占贷款的百分比成本:



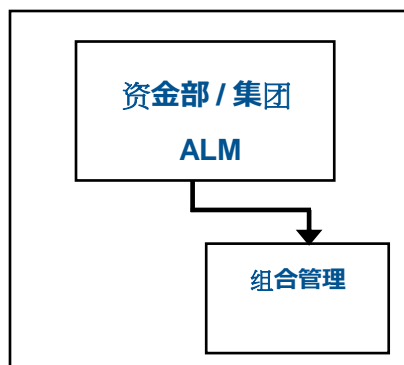
注: 美国同行指美国银行, 花旗银行和摩根大通等的平均

我们的减计远远低于美国同行

- 限额管理。
- 产业专业化风险管理和修正。
- 风险/回报测量。
- 分散风险管理/ 替换,至少在批发银行业务。
- 管理信息系统(“MIS”)。
- 对起源/风险管理/监控进行分工。
- 强化前端决策。
- 强化集中贷款组合的监测/测量。
- 对放贷部门给予恰当的考核指标。
- 风险分配(银团贷款)能力。

离开以上任何一项, 贷款将会危险,并导致在企业层面影响控制的减弱.

皇家银行信贷组合管理的发展 – 阶段 3



阶段 3

整合/公司视角

二十一世纪中期-现在

- 资金和流动性管理
- 交易对手风险：战略、风险概要，中央结算
- 分析：模型，压力情景
- 特殊信贷观点：分流，削弱/杠杆审查
- 监管/影响：衍生产品、结构性信贷、资金

外部事件和影响

- 2007/08金融危机.

措施:

- 建立合作伙伴对资金和流动性管理
- 交易对手风险: 评估“谁”、限额、积极的业务管理。
- 精确分析, 增强情景/压力测试和工具(如债券积分, 压力测试)以提高数据透明度要求。
- 监管评估影响: 巴塞尔协议II, 巴塞尔协议 III

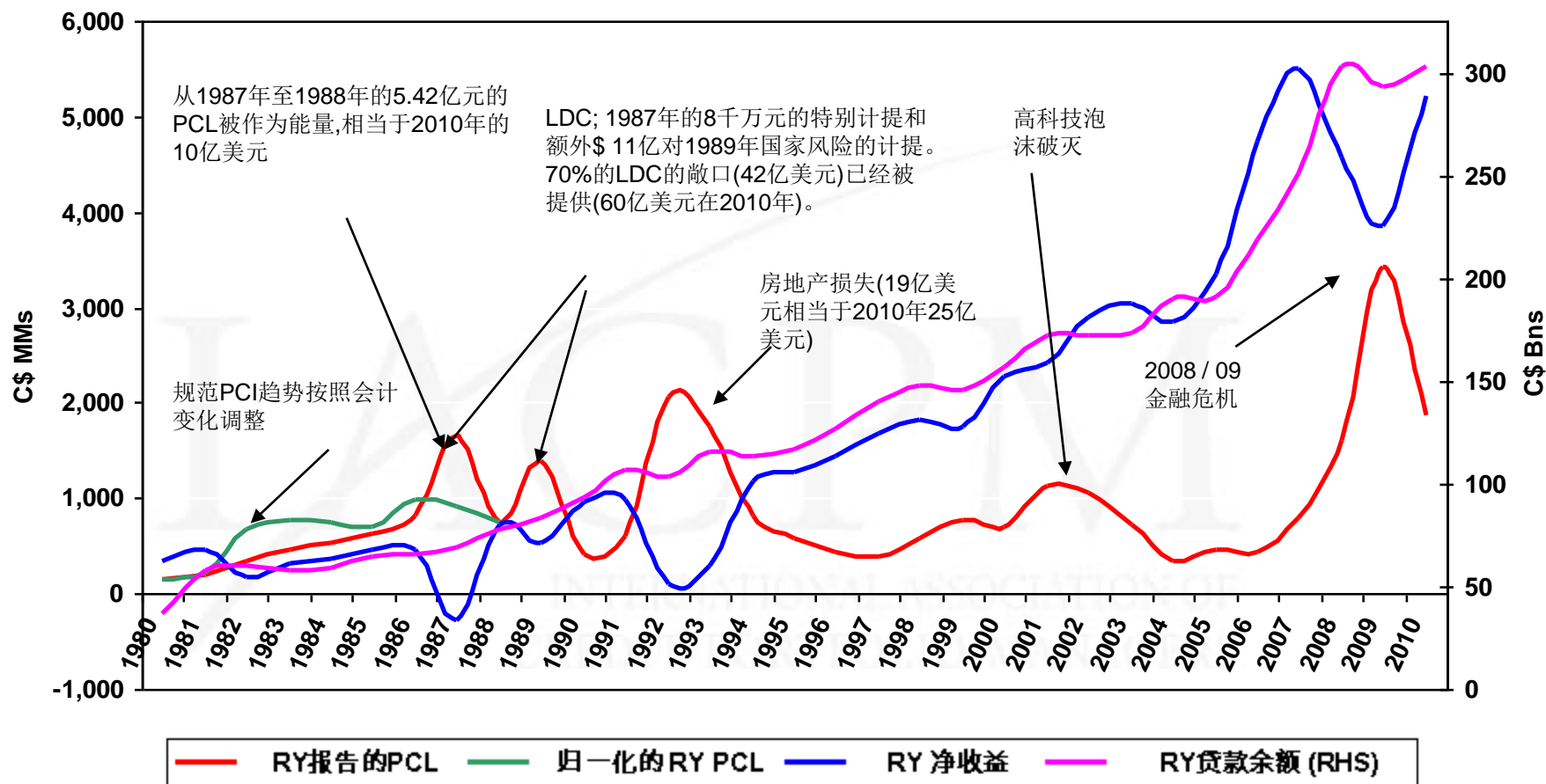
结果:

- 加强量化对冲活动，并获得分散对冲的收益；恢复集中发放过程（“Com网站”），跨ALM的整体信贷资产组合管理、交易平台（对手/CVA）和衍生品组合管理。 □
- 强化业务线、风险管理部、资金部对融资管理和流动性管理的共同合作。

贷款减计

- 2008年：1.87亿的资本市场 PCL 占 贷款总额的 0.4%, 占资本市场净收入的 15.6%。
- 2009年：4.77亿的资本市场 PCL 占 贷款总额的 1.2%, 占资本市场净收入的 26.5%

业务线的多元化需求



批发贷款的贷款损失,直到并包括1992/3年的, 对银行的整体结构产生了巨大影响

潜在的挑战/限制:

- 建立机构层面可替代风险等级——更有挑战性的尺度。
- 计算期望回报率是具有挑战性的, 由于
 - 周期性
 - 市场价格的变化,和/或
 - 监管
- 实施管理信息系统(包括未偿贷款,授权敞口, 贷款的利润和评级)对机构的大小/复杂性更有挑战性。

如果这些属实,那么信贷组合管理的如下特性是我们需要重视的

- 设置限制对单一客户、产业和地域。
- 关系管理专业化和行业风险管理。
- 加强大的单一客户的贷款决策。
- 监控/预警系统来允许对大客户的早期谈判, 和/或紧缩对疲软市场的份额。
- 多样化业务策略:确定适合的业务线组合管理/集合收入流,增长前景和资金优势。

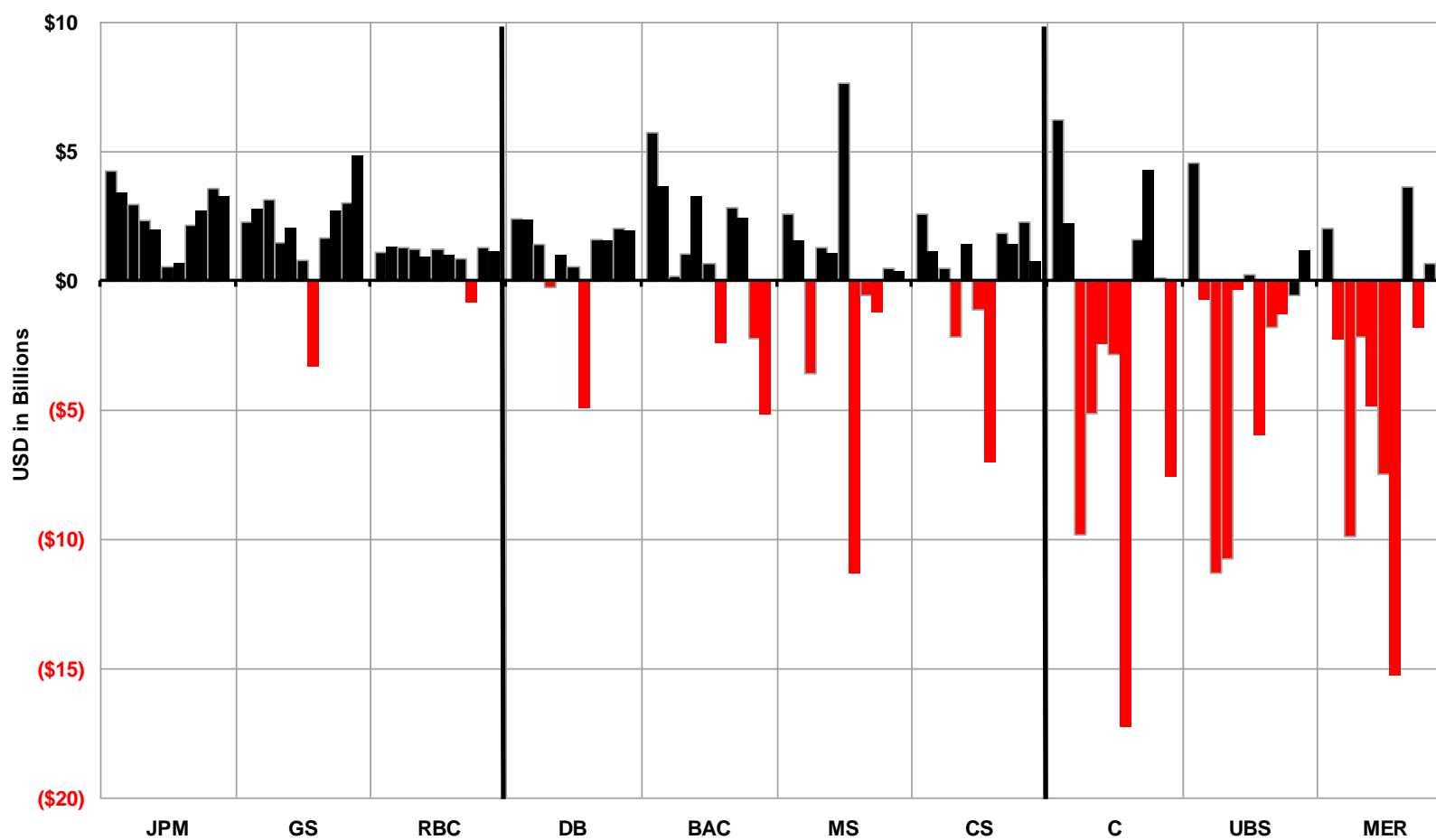
i. 加拿大皇家银行: 市场检验的成功者

- 在低迷市场中的表现
- 净收入
- 股价
- 融资
- 信用违约掉期

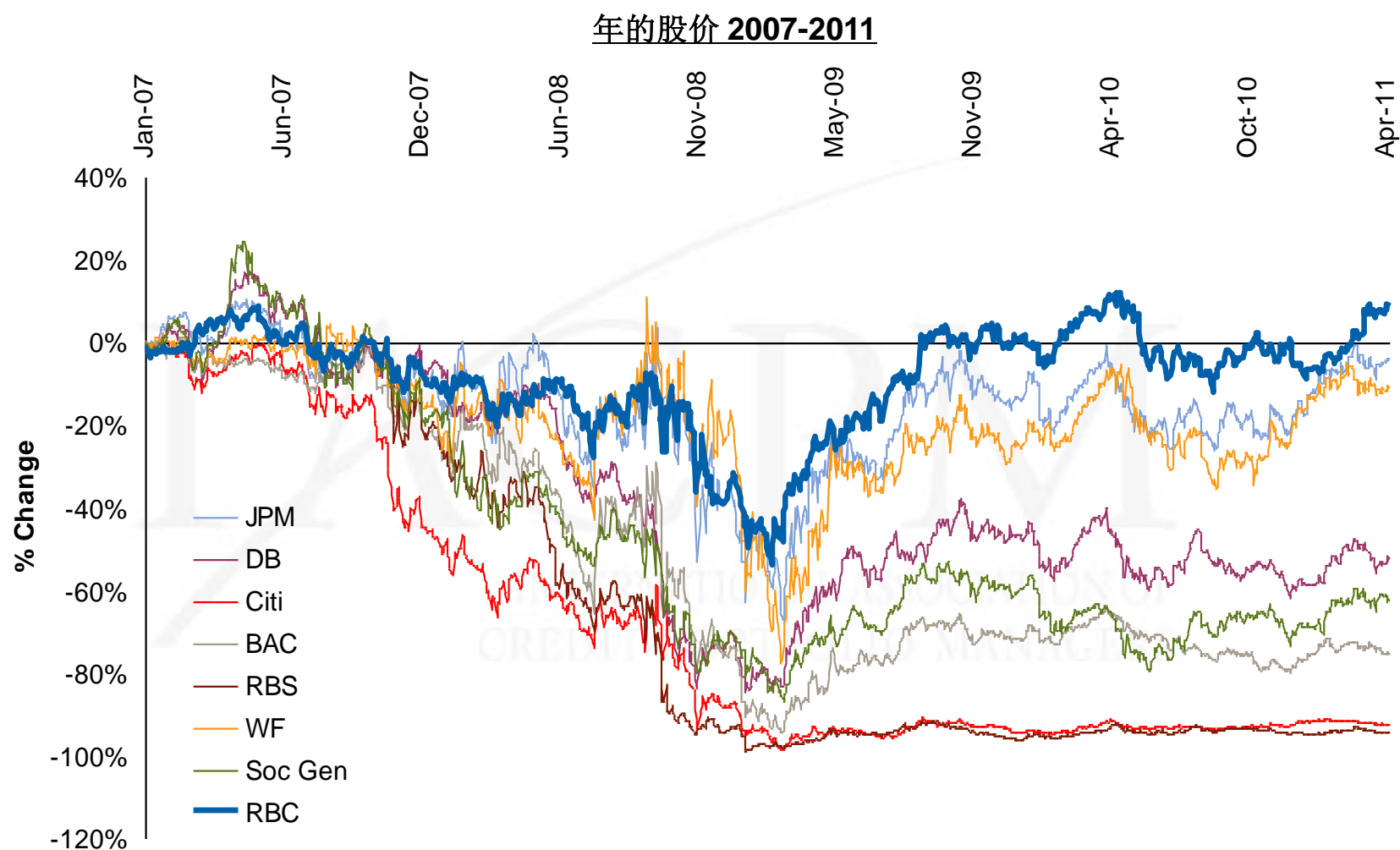
ii. 加拿大皇家银行在中国

皇家银行与同业者业务表现比较

净收入 2007 -2009

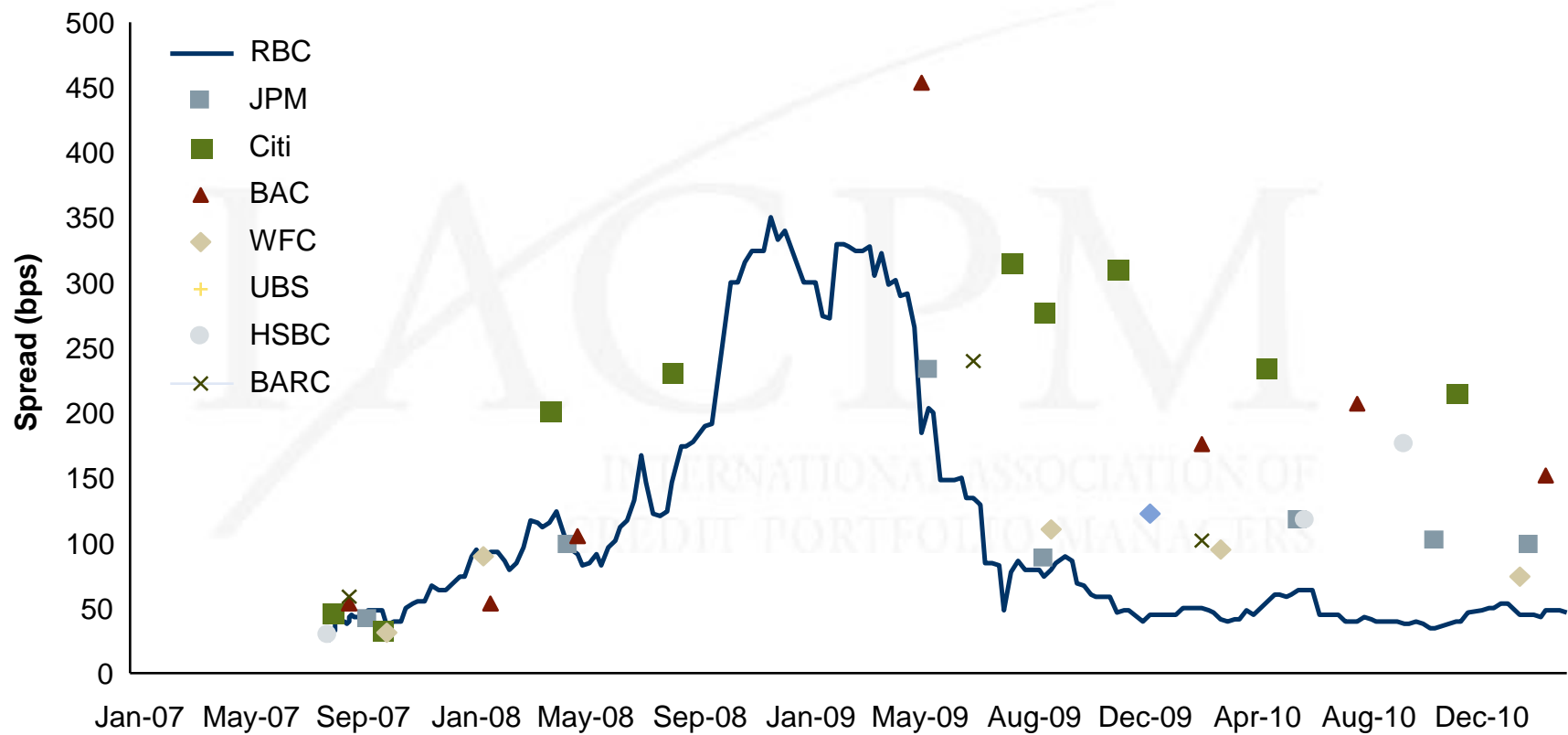


股价历史表现

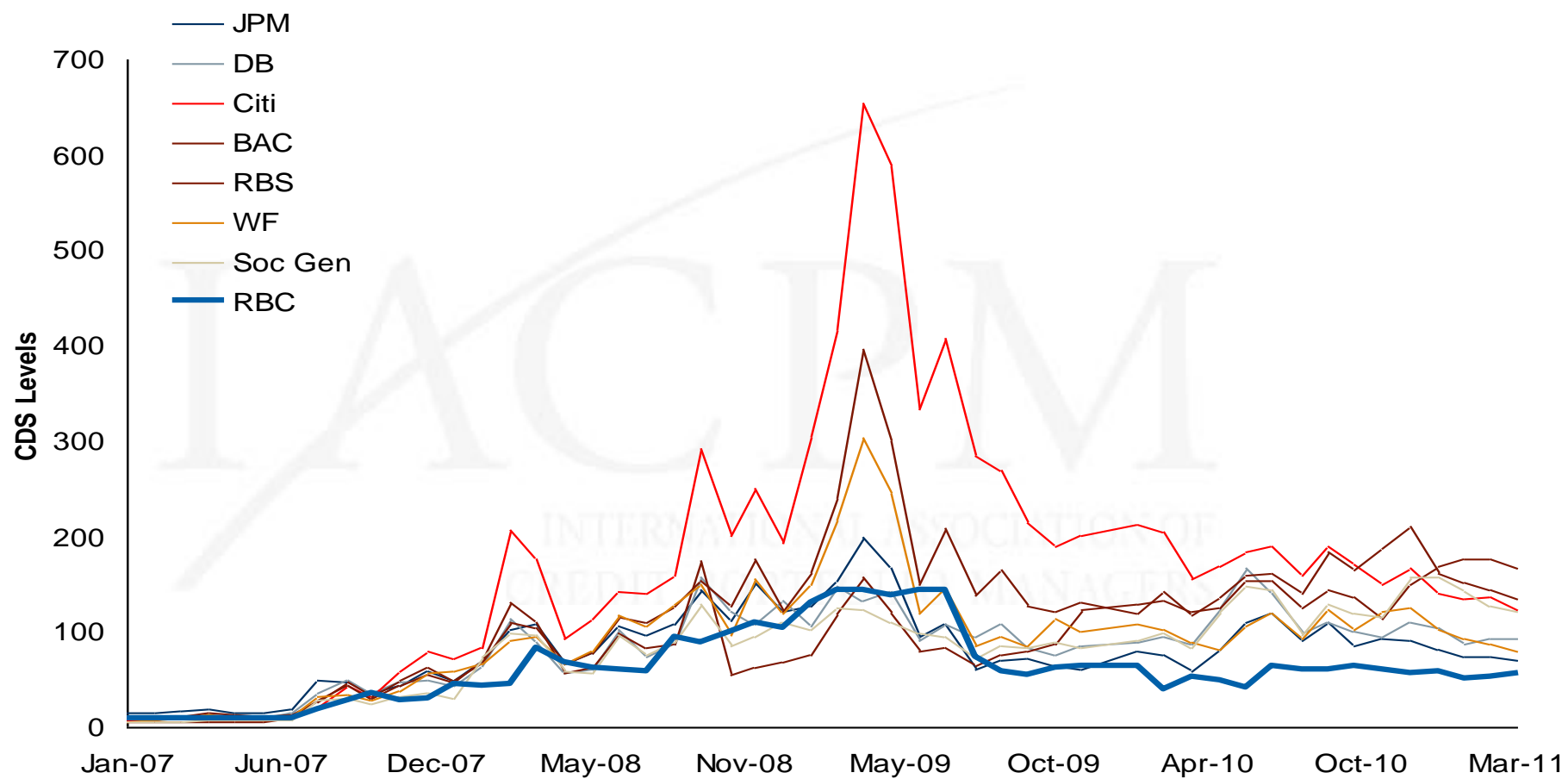


债券融资水平历史表现: 相对表现

融资水平 (LIBOR + xbps)



信用违约掉期历史表现



ii. RBC's Presence in China

加拿大皇家银行在中国的发展

IACPM
INTERNATIONAL ASSOCIATION OF
CREDIT PORTFOLIO MANAGERS

RBC Capabilities in China

加拿大皇家银行在中国的业务

Entities 机构	Principals 负责人	Business Scope 业务范围
RBC Beijing Branch 加拿大皇家银行北京分行	Mike Chen 陈林龙 MD, Country Head 董事总经理,中国区负责人	<ul style="list-style-type: none"> Global Financial Institutions (GFI) 全球金融机构 Trade Finance 贸易融资 Personal Banking 个人银行 Capital Markets 资本市场
RBC Life Insurance Beijing Rep Office 加皇人寿保险北京代表处	Oliver Lu 鲁峰 Chief Rep 首席代表	<ul style="list-style-type: none"> Relationship Management 客户联系 Market Research 市场调研 Liaison 联络
RBC Investment Services (Asia) Ltd. Beijing Rep Office 加皇投资理财北京代表处	Patrick Li 李晋原 Acting Chief Rep 代理首席代表	<ul style="list-style-type: none"> Relationship Management 客户联系 Market Research 市场调研 Liaison 联络
Minsheng Royal Fund Management Co., Ltd. 民生加银基金管理有限公司	Chairman 董事长	<ul style="list-style-type: none"> Mutual Fund Management 基金管理 Launch & Establish Public Fund 公募基金发行和成立
JV- Minsheng Bank (60%) & RBC (30%) & three Gorges Finance Company (10%), Located in Shenzhen 合资-民生银行(60%),加拿大皇家银行(30%),三峡财务(10%),注册地深圳		

RBC Beijing Branch Business Profiles

加拿大皇家银行北京分行

Legal name 机构名称:

Royal Bank of Canada Beijing Branch
加拿大皇家银行北京分行

Establish time 成立时间:

Feb 28, 2006 . 2006 年 2月28日

Management 管理层:

Mike Chen, Managing Director, China Country Head
陈林龙, 行长, 中国区负责人



Main business activities 主要业务活动:

1. **GFI (Global Financial Institutions)** :corresponding banking & relationship management for Financial Institutions.

GFI (全球金融机构): 金融机构业务合作和联系

2. **Trade Finance:** collection, confirmation, refinancing, discounting, etc.

贸易融资: 托收, 确认, 再融资, 贴现等

3. **Personal Banking:** Chinese Immigration, visa students and HNW referrals to Canada.

个人银行: 向中国新移民, 留学生和高端客户推荐加皇

4. **Debt Capital Markets** : origination and relationship Management

债券资本市场: 组织和客户联系

5. **Supporting:** provide on the ground function supports to other local RBC legal entities

支持: 为加皇本地其他机构提供支持

RBC Insurance Rep Office Business Profiles

加拿大皇家银行人寿保险保险公司北京代表处

Legal name 机构名称:

RBC Life Insurance Company Beijing Rep Office
加拿大皇家银行人寿保险保险公司北京代表处

Establish time 成立时间:

July 11, 2006. 2006年7月11日

Management 管理层:

Oliver Lu, Chief Representative. 鲁锋, 首席代表



Main business activities 主要业务活动:

1. Explore reinsurance opportunities in Mainland China and in Hong Kong.
在中国大陆和香港地区开发再保险业务
2. Explore referral business opportunities - help Chinese immigrants, Visa students and travellers to Canada with needs for the insurance and other RBC products.
帮助新移民, 留学生和游客推荐加皇之保险和其它产品
3. Conduct market research and collect industry intelligence with focus.
进行市场调查, 收集行业信息和关注焦点
4. Brand building and relationship building.
品牌建设和关系建立
5. Continue to build knowledge and familiarity of RBC and RBC Insurance, including building teamwork with RBC Reinsurance colleagues in Canada.
建立加皇, 加皇保险和加皇再保险之间的团队合作

RBC IWM Rep Office Business Profiles

加皇投资理财有限公司(证券业务)北京代表处

Legal name 机构名称:

RBC Investment Services (Asia) Ltd Beijing
Representative Office
加皇投资理财有限公司(证券业务)北京代表处

Establish time 成立时间:

Aug 17, 2007. 2007 年8月17日

Management 管理层:

Patrick Li, Chief Representative, 李晋原, 首席代表

Main business activities 主要业务活动:

1. Responsible for communicate in securities business regarding of headquarters.
负责与总部在证券业务开展的沟通
2. Communicate with china security regulator representing our headquarters.
负责总部与中国监管机构的沟通
3. Research of China securities market.
进行中国证券市场研究
4. Refer the high net worth clients to RBC overseas branches.
向富裕客户介绍加皇海外业务

