



## 信贷组合管理的商业模式

[www.iacpm.org](http://www.iacpm.org)

**Derek Saunders**  
信贷组合管理全球负责人，汇丰银行

国际信贷组合经理协会 论坛  
2011年6月14日  
北京

# 议程

- 何谓信贷组合管理？
- 为何要作信贷组合管理？
- 关键要素- 价值链
- 商业模式 / 定位
- 发展一个信贷组合平台 – 清单
- 模型概述



# 何谓信贷组合管理？

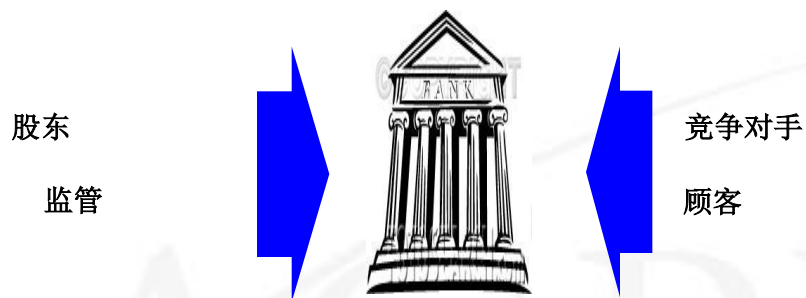
## 信贷组合管理的关键点：

- 认识并积极地管理风险和收益
- 将信用/资本的成本透明化
- 知道对“核心”客户的风险偏好可以是有限的
- 同意管理风险时所用的参数
- 视风险为动态的- 它通常会改变
- 针对某一等级的风险评估其收益是否合适
- 创造资本周转速度- 离开“单向”资产流
- 衡量整个投资组合及各自头寸的风险/收益

# 为何要实施信贷组合管理？

对银行管理信贷组合风险的期望提高，原因来自：

- 投资人
- 监管者
- 市场



启动信贷组合管理的传统驱动力

- 风险顾虑
- 资本限制
- 改善收益
- 组合结构
- 其他

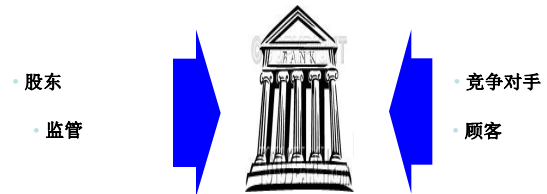
信贷组合管理可采取各种不同的形式但是都致力于达成类似成果。。。。

# 为何要实施信贷组合管理？

## 传统的成果:

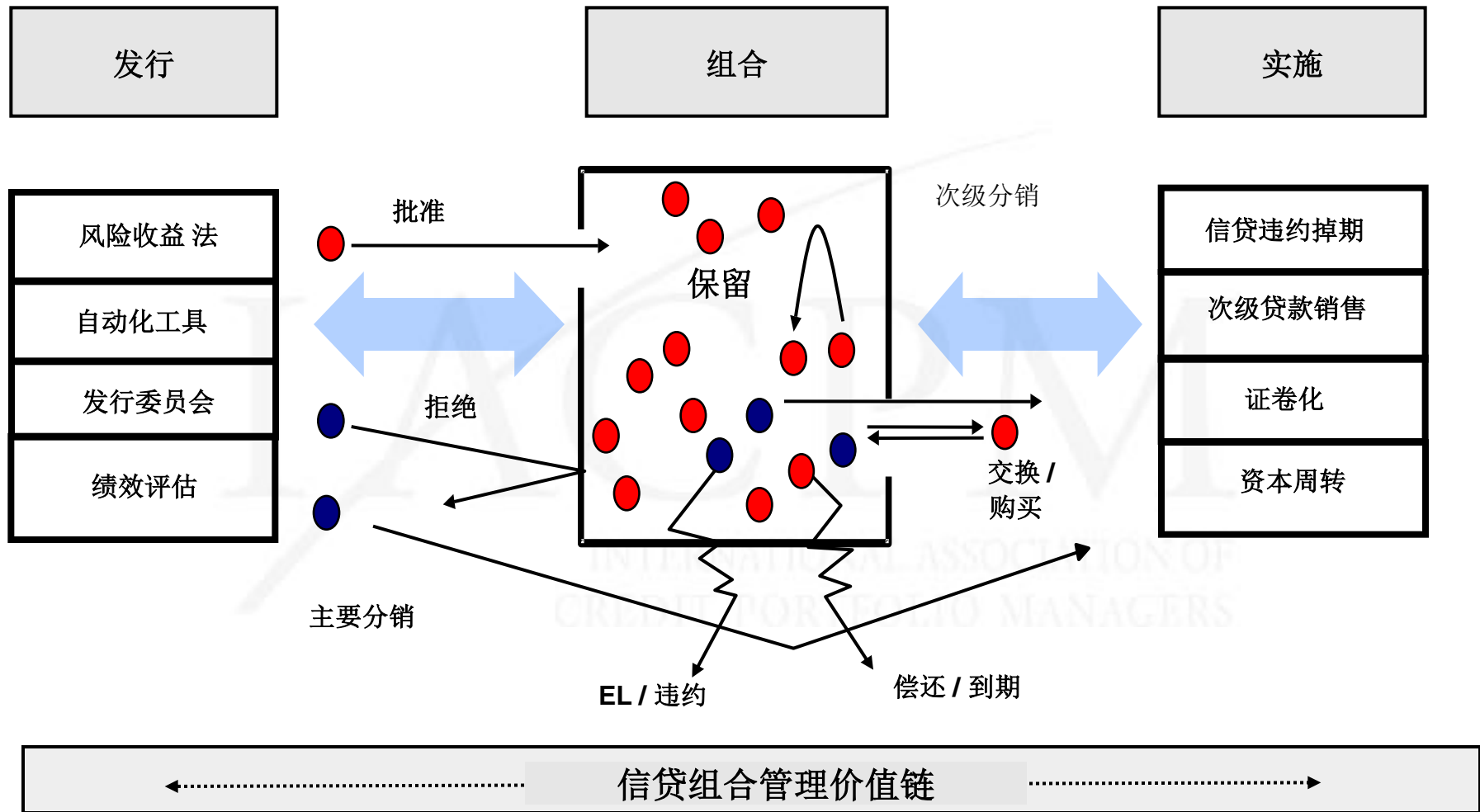
- 积极的风险管理和风险多元化
- 改善利润及收益
- 改善风险定价评估
- 对客户附加值的较好衡量
- 协助发行的工具/透明度
- 资本消耗的管理（及周转）
- 绩效评估一致化- 清晰、责任、问责
- 利用巴塞尔数据、基础架构和使用测试
- 更有备而来地跟监管者打交道

知情决策制定



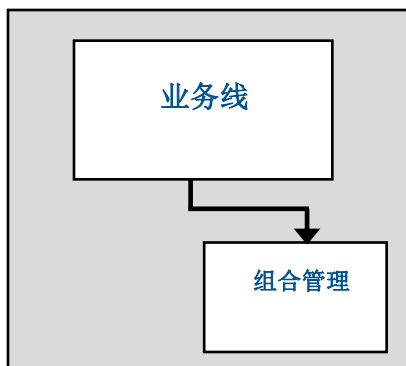
分解并认识信贷组合管理价值链的构件。。。

# 信贷组合管理 – 关键要素



# 组织定位

可能的定位: 1)



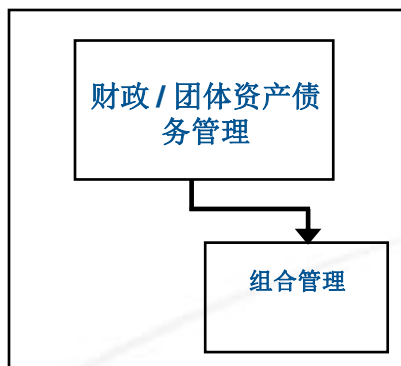
优点:

- 积极主动
  - 帮助驱动业务
- 与发行息息相关
  - 商业“盟友”
- 可较快实施
  - 可获得的预算
- 绩效评估
  - 可以一致化

缺点:

- 看法较缺乏
  - 全银行的组合问题
- 可能缺乏组织的观点
  - 风险和融资位置

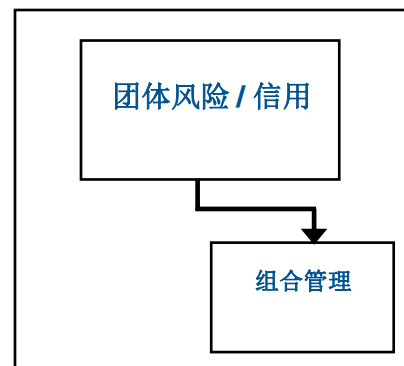
2)



- 融资是个成本
  - 重要性日渐增加
- 接触所有金融风险
  - (例如外汇、利率)
- 更大的能力
  - 可采取长期进攻位置
- 可以结合/混合

- 与各业务的距离
- 较难驱动发行

3)



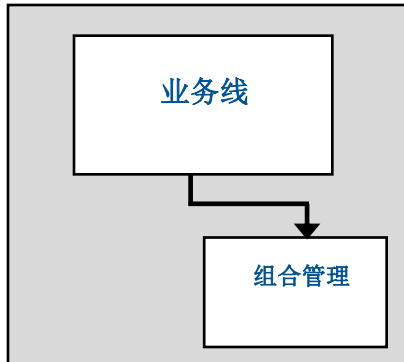
- 整合
  - 团体风险看法
- 风险
  - 成为关键驱动力
- 确保
  - 使用正确的数据
- 可以是混合式的方法

- 有限的激励
  - 优化和成长; 把焦距放在风险
- 合规问题
- 可能成为成本中心/预算
- 与市场的距离

# 组织定位

可能的定位:

1)



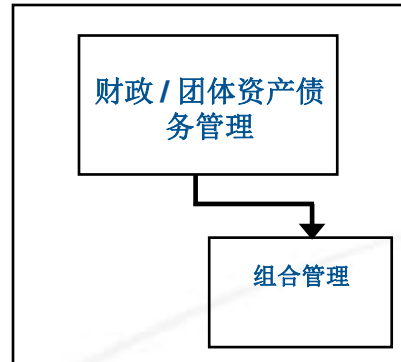
优点:

- 积极主动
  - 帮助驱动业务
- 与发行息息相关
  - 商业“盟友”
- 可较快实施
  - 可获得的预算
- 绩效评估
  - 可以一致化

缺点:

- 看法较缺乏
  - 全银行的组合问题
- 可能缺乏组织的观点
  - 风险和融资位置

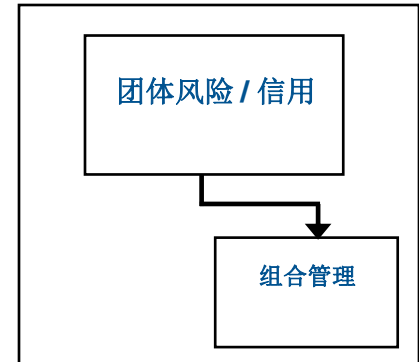
2)



- 融资是个成本
  - 重要性日渐增加
- 接触所有金融风险
  - (例如外汇、利率)
- 更大的能力
  - 可采取长期进攻位置
- 可以结合/混合

- 与商业的距离
- 较难驱动发行

3)

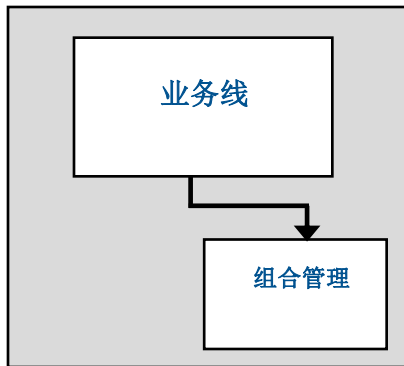


- 整合
  - 团体风险看法
- 风险
  - 成为关键驱动力
- 确保
  - 使用正确的数据
- 可以是混合式的方法
- 有限的激励
  - 优化和成长; 把焦距放在风险
- 合规问题
- 可能成为成本中心/预算
- 与市场的距离



# 组织定位

可能的定位: 1)



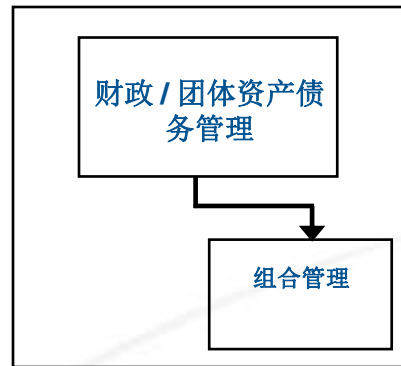
优点:

- 积极主动
  - 帮助驱动业务
- 与发行息息相关
  - 商业“盟友”
- 可较快实施
  - 可获得的预算
- 绩效评估
  - 可以一致化

缺点:

- 看法较缺乏
  - 全银行的组合问题
- 可能缺乏组织的观点
  - 风险和融资位置

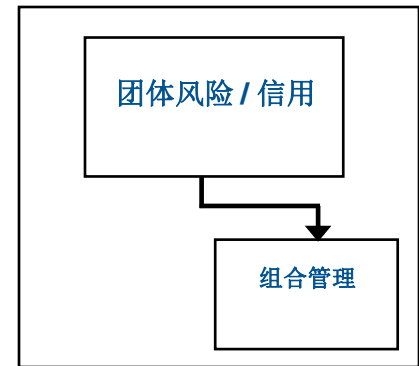
2)



- 融资是个成本
  - 重要性日渐增加
- 接触所有金融风险
  - (例如外汇、利率)
- 更大的能力
  - 可采取长期进攻位置
- 可以结合/混合

- 与商业的距离
- 较难驱动发行

3)



- 整合
  - 团体风险看法
- 风险
  - 成为关键驱动力
- 确保
  - 使用正确的数据
- 可以是混合式的方法

- 有限的激励
  - 优化和成长; 集中注意力在风险
- 合规问题
- 可能成为成本中心/预算
- 与市场的距离

# 信贷组合管理的商业模式

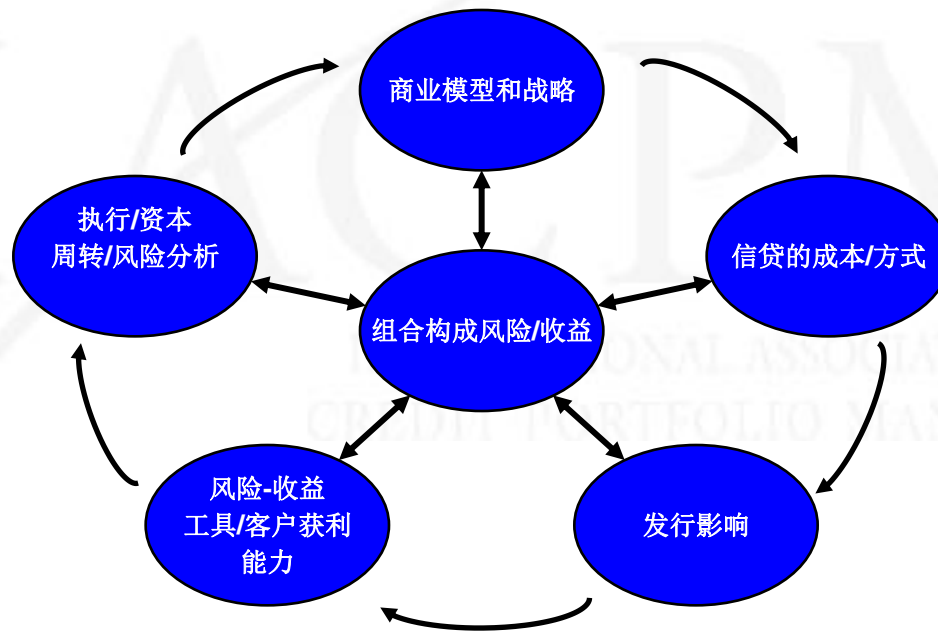
	信贷组合监测	风险管理 / 资本减少	信贷财库	资产经理
信贷组合管理的目标	信贷组合报告	信贷组合的减少 (卖出 / 对冲) 以改善风险 / 收益	积极管理 (买入/卖出/对冲) 以优化风险/收益	独立的资产管理, 通常是受托的业务
信贷组合管理和发行之间的调准	无	独特作用	绝大部分独立于发行	完全独立发行
信贷决策	发行	发行	发行, 但是通常信贷组合管理会有建议	信贷组合管理
资产转移 / 转移价格	无	管理资产, 但是没有建立转移价格的机制	以转移价格接受风险	因直接与信贷组合管理预定
风险拥有权	发行	通常是发行	信贷组合管理*	信贷组合管理
利润中心	发行	发行; 信贷组合管理有“利影子利润及亏损”	兼并发行和信贷组合管理	信贷组合管理
例子	传统的全方位银行	有投银业务的全方位银行	有投银业务的先进银行或者是纯粹的投资银行	固定收入 / 对冲基金

附加价值 →

\*现有的混合选择

# 信贷组合管理选择的关键考量

1. 公司的商业模式和战略- 关键
2. 信贷方式的成本- 选择
3. 是否有以发行为重心和定位的必要
4. 风险收益工具/绩效评估要求
5. 执行平衡/资本周转/组合优化



# 发展一个信贷组合管理平台- 清单

- 调准信贷组合管理的目标和启动
- 考虑范围/地理
- 同意赞助/治理程序
- 在资助 / 治理程序上取得一致
- 在时间分配 / 核心阶段问题上达成共识
- 评估数据的可获得性和复杂性- 关键!
- 调准事前及事后的方法
- 与利益相关者沟通- 持续/重复
- 与行业同僚讨论
- 考虑合规要求
- 考虑外在环境- 经济/监管
- 试点核心项目- 回溯测试/确认假设
- 使用80/20规则

参考国际信贷组合经理协会的信贷组合管理有效实践

# 汇丰银行的模型

- 位于全球银行的商业报告部门
- 以收益/利润为驱动的战略
- 调准基本商业模式和战略
- 横跨整个价值链- 完整积极的信贷组合管理
- 与市场直接交易
- 非常重视发行加值
- 使用基本的经济资本作为信用成本的计算
- 涵盖发行、组合构成、执行
- 横跨7个地点，总共45人

## 结论: 信贷组合管理商业模式

- 需要考虑的层面很多
- 没有完美的信贷组合管理模型- 或一劳永逸的方法
- 根据需要/驱动力组成一个拼图
- 监管者对信贷组合管理的纪律和其正面的影响日益有兴趣
- 它可释放极大的价值
- 信贷组合管理的重要性日益增加