

全球风险调研2022

银行业报告



pwc

普华永道



全球银行业持续增长，亟需提升风险管理协同性

概述：作为通过经营风险来实现盈利的行业，全球银行业正在经历多重风险的考验，主要包括市场风险、网络风险、业务和运营模式风险等，需要风险责任人和风险管理者相互配合，提升应对风险的协同性，而银行业在这方面仍有较大的提升空间。

《普华永道全球风险调研2022》显示，超过四分之三的银行业受访者¹预计未来12个月收入将会增加，近四分之一的银行业受访者预计收入增速将达到11%或更高。

2022年，面对充满挑战的宏观环境，全球银行业通过加速转型实现了增长。参与调研的银行表示，推动收入增长的主要因素包括产品和服务的数字化（17%），推出新的产品或服务（17%），以及拓展新的客户细分市场（14%）。

银行客户已经能够直观地体验到线上购物或在线支付的便捷性。除了从住房抵押贷款业务到外汇服务再到个人贷款业务，以及从储蓄到投资的方方面面的银行服务之外，客户还广泛参与到非传统银行业务当中。

将物理和虚拟体验相互结合的银行，即“phygital”银行，可以满足不同用户的差异化需求，或已成为2022年的重点趋势之一。调研发现，事实上一些银行正在进行服务架构的升级，开发具有可扩展性、及时性和新功能的产品和服务，从而提升客户体验。银行旨在为客户和员工提供顺畅的跨渠道的用户引导流程和各种服务。

对于企业客户而言，财资管理平台可以为首席财务官或财务主管近乎实时地展示现金流状况，特别是在充满波动的时期。基于分布式账簿、人工智能自动化和分析等先进技术，财资管理平台能够带来更高的收益，同时加强银行与企业客户的关系，从而增加银行的对公存款、手续费和新的客户，另外对于一些大型机构而言，还会增加外汇交易费用收入。

同时，银行业正在积极对接绿色转型过程中的巨大融资需求。根据标普全球数据显示，2022年全球绿色债券发行总额约为4,437亿美元。

近年来，全球银行业在收购、资产剥离和建立合作伙伴关系等方面十分活跃。银行业大规模并购交易继续受到市场欢迎，行业进一步整合和更加精准化的交易仍有空间。普华永道预计，在全球范围内，银行将更加积极地通过建立合作伙伴关系的方式达到迅速扩大规模、加强分销或提升基础设施水平的目的。通过建立合作伙伴关系，传统银行有望借助金融科技公司的应用程序加速“云”战略的落地。

云技术以及与金融科技公司合作正成为银行战略落地和提升客户体验不可或缺的部分。

¹备注：参与本次《普华永道全球风险调研2022》的银行业及资本市场受访者为270位，主要来自欧美地区，其中来自中国内地和香港地区的银行业受访者占比约4%。

银行业在充满挑战的宏观环境中加速转型

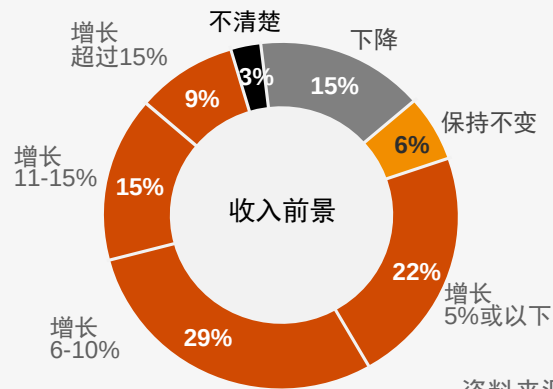
问题：贵机构未来12个月的收入预计将如何变化？各主要因素对贵机构未来12个月的收入增长将产生怎样的影响？

推动增长的主要因素：

1.产品和服务的数字化

2.推出新的产品或服务

3.拓展新的客户细分市场



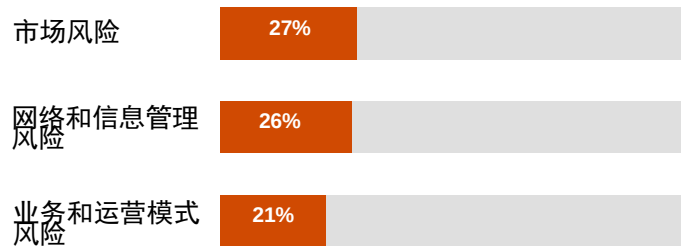
资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

全球银行业的主要风险

《普华永道全球风险调研2022》显示，超过20%的银行业受访者将以下四类风险视为最大威胁：市场风险（27%）、网络和数据管理风险（26%）、业务和运营模式风险（21%）和信用风险（20%）。

银行业面临的主要风险

问题：请按照各类别风险对您所在机构2022年收入影响的程度进行排列，选出贵机构最为关注的风险。



资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

市场风险 2022年，国际大宗商品市场剧烈波动，全球供应链受到冲击，对全球经济和通货膨胀水平产生重要影响，甚至威胁全球宏观金融稳定性。对于银行业来说，近期信贷的快速增长可能无法持续。而存款的增长可能更多地反映了货币政策的调整以及消费者和企业行为的暂时性变化，与银行自身的行为关系不大。从2022年第一季度开始，部分停止与俄罗斯开展新的业务或退出俄罗斯市场的银行增加了贷款损失准备。未来，如果经济衰退变为现实，银行将需要继续大幅提高贷款损失准备。

网络和数据管理风险 越来越多的个人信息和财务数据通过数字银行渠道进行传输，也因此成为了网络攻击的目标。金融业面临密码盗取、网络钓鱼和勒索软件等形式的攻击。调研显示，59%的金融机构首席执行官“极其关注”或“相当关注”网络风险。然而，大多数银行尚未形成较为成熟的数据信任实践方案，包括数据治理、风险识别、数据保护和风险最小化。

业务和运营模式风险 金融科技进一步与银行业融合，传统银行难以满足被金融科技重塑的客户预期。多数银行尝试通过复杂的策略同时应对多重难题，但可能由此错失增长机会。而真正提供差异化服务的银行能够从竞争者手中夺取存款市场份额，实现更快的营业收入和利润增长速度，并且赢得投资者的青睐（例如，拥有市场领先的每股有形资产账面价值）。

“云转型”是银行业的另一项重大变革，对于提升客户体验至关重要。银行的关注点从“如何移动数据”以及“应首先重写哪些应用程序”转变为“如何从数字化转型中获得更多价值”。转型的关键在于通过内部开发或购买基础设施和预创的集合系统整合各项功能，将贷款发放系统与财务系统、交易系统、合规和控制系统相连接。所有这些系统均专门为云而构建，并且通过设计实现云的安全性与合规性。

气候风险 许多银行指定了气候风险负责人，该负责人向首席风险官（CRO）汇报。这些银行已经开始识别潜在气候风险敞口，并对风险状况进行建模和计量。风险管理协会（Risk Management Association）近期宣布，美国和加拿大的一些头部银行正在合作探索更加统一的方法，将气候风险管理融入银行运营。这项举措至关重要，因为物理风险和转型风险对金融机构的影响可能会超出预期。

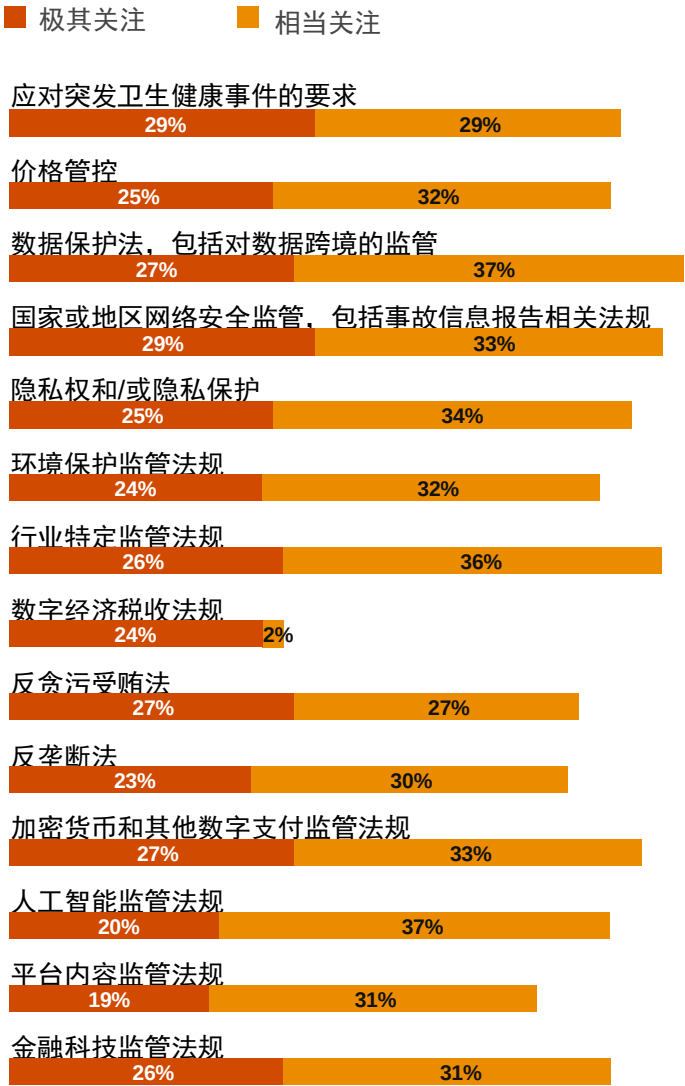
例如，与贷款、承销和投资活动相关的温室气体排放量比金融机构直接形成的排放量平均高出700倍以上。银行如果想要减少碳足迹，就需要了解其提供融资的相关项目的碳排放范围。

监管风险 由于监管部门越来越重视消费者保护，银行需要更加完善的数据来证明其贷款和收费政策的合理性。与此同时，针对网络犯罪和气候变化风险的一致报告方案也被监管提上日程。

数字资产方面，在新的监管政策出台之前，银行面临着风险、税务、会计甚至更多方面的问题。《普华永道全球风险调研2022》显示，银行“极其关注”或“相当关注”监管政策对业务的影响。其中，最为关注的是数据保护法（占受访者的64%），网络监管政策（62%）以及加密货币和数字支付的监管政策（60%）。

关注政策和监管变化带来的影响

问题：您是否担心以下政策和监管变化会对贵公司产生影响？



资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

银行业风险管理展望

《普华永道全球风险调研2022》显示，79%的银行业受访者认为，紧跟数字化转型和其他方面转型的步伐是银行业风险管理面临的一项“重大”甚至是“非常重大”的挑战。随着银行规模的持续扩大，对风险管理技术和科技方面的投资需求将不断增加。

调研显示，74%的银行业受访者认为，应对外部压力和合规压力占据了风险职能部门和风险责任人的大部分时间。约有70%的受访者表示耗时且成本较高的人工流程尚未被替代，由此可见数字化风险管理工具仍未得到充分利用。

技术投资 调研显示，41%的银行业受访者预计对风险管理技术的投资在2022年的增长不足10%，另有24%的受访者表示投资增长10%以上。有39%的受访者认为，数据分析是风险管理技术投资的重点领域，紧随其后的是流程自动化、风险检测和监控，以及工作流程管理。风险管理技术投资有助于银行解决风险管理领域的两大问题：缺乏数字化工具和使用耗时且成本较高的人工风险管理流程。

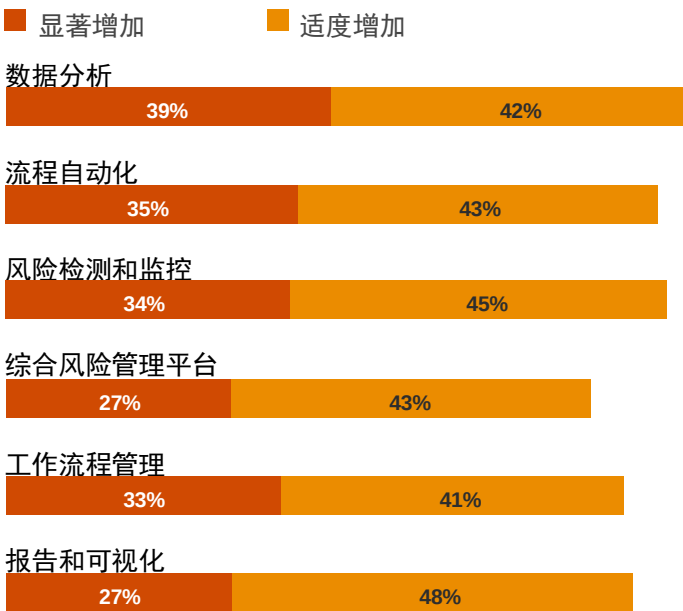
近三分之一的银行仍需树立加强技术投资的观念，养成良好的投资习惯，以确保风险管理能够适应转型的需求，包括投资于作为集合技术结构一部分的技术解决方案，通过加大人力和流程方面的投入对技术进行补充，并获得切实的投资回报。

人才投入 近30%的受访者预计银行将通过大幅增加投入以提升风险职能团队的技术和数字化能力，这是一项可喜的进步。调研中，29%的受访者非常担忧风险责任人和风险管理团队不具备所需的技能，伴随着银行规模的扩大，加大人才投入将有利于缓解这一担忧，但促进人才转型更加关键。

部分银行正在增加风险管理部门的人员，更多银行则是通过托管服务来补充风险管理职能。近60%的银行业受访者在网络风险管理方面依赖托管服务。与其他行业相比，银行业更有可能在舞

随着银行规模的不断扩大，对风险管理技术的投资预计将不断增加

问题：为了更好地管理风险，2022年您在以下技术领域的投入有何改变？



资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

弊预警和调查（43%）、内部审计（41%）和了解你的客户（KYC）（40%）等方面使用托管服务。

多方协同，全面了解风险 最高管理层通常应当承担风险管理的主要责任。但出人意料的是，调研中26%的受访者认为运营风险的管理责任应主要由首席风险官来承担。该调研结果表明银行应更加明确地区分风险管理和风险监督的责任。在长期形成的监管结构中，风险管理应在具体业务中进行（第一道防线），而风险监督则应该由首席风险官及其风险职能部门来执行（第二道防线），该问题也应引起监管部门的重视。

调研显示，29%的受访者非常担心职能划分不清晰和问责机制不明确的问题，三分之一的受访者对风险管理缺少协调性表示非常担心。

提升风险管理的一个重要方法是由首席风险官担任协调者的角色，监督所有业务的风险。为了使银行风险管理紧跟转型步伐，风险责任人和风险管理者之间的协同十分必要。某些情况下，银行可以为非财务风险设定统一标准，进而加快协同的步伐。

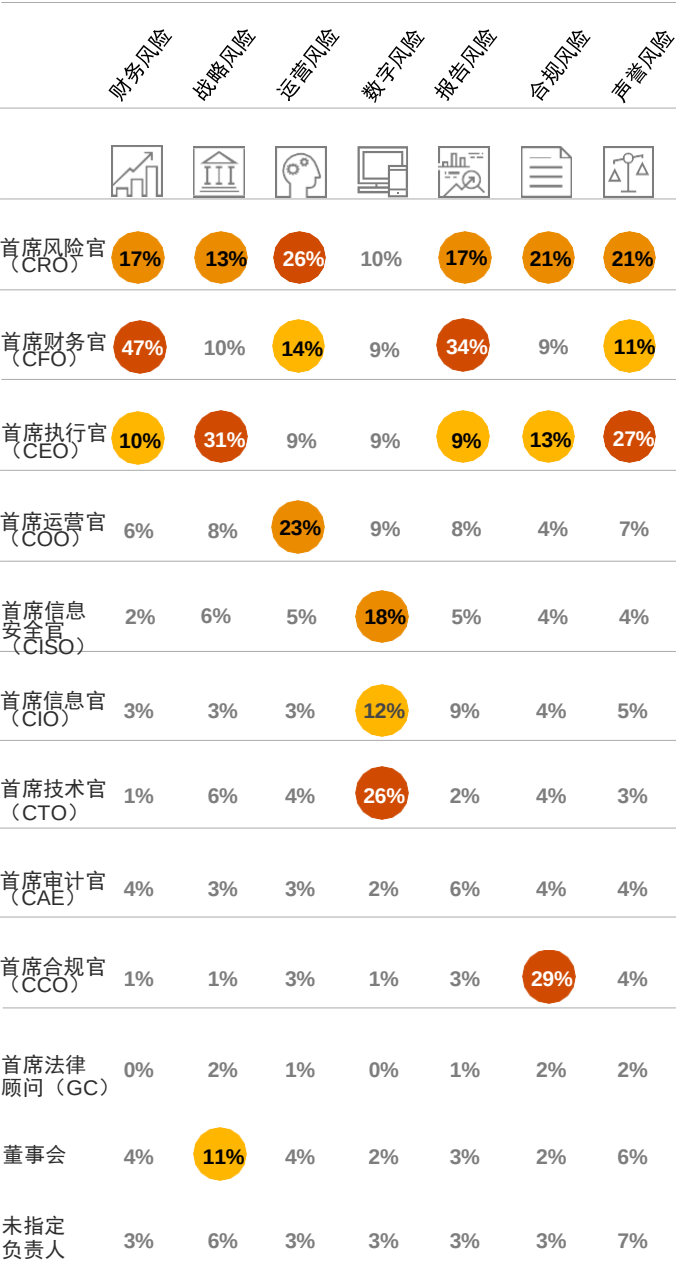
反思风险管理。能够帮助银行实现增长目标的风险管理通常具有如下特点：构建综合性的风险全景图，重新定义风险偏好和阈值，量化新风险，加强风险责任人、风险管理者以及其他部门间的协同性。

总体而言，大多数受访者表示已经在很大范围内实施了这些以增长为导向的风险管理措施，但实施效果不甚理想，仅有不到一半的受访者表示看到了实际的收益。

完善高层协调，全面了解风险

问题：贵机构的风险管理主要由谁负责？

（按照风险类别划分，收到最多反馈的三个职能角色已突出显示。）

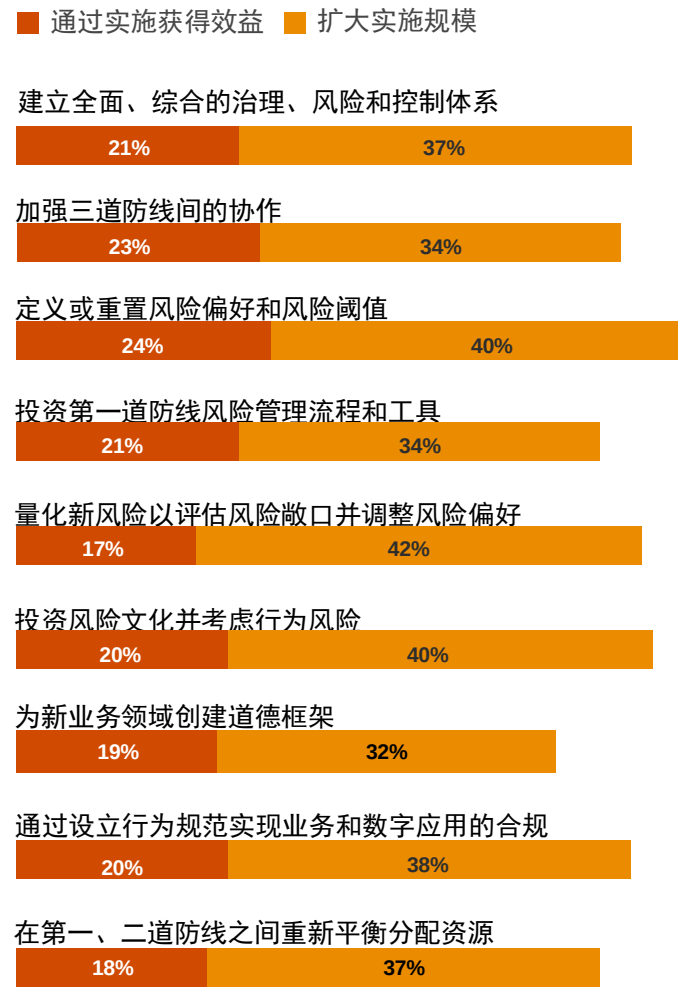


资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

调研显示，行业排名前10%的银行均采取了以增长为导向的风险管理方法，该结果或许值得同业借鉴。排名前10%的银行对实现2022-2023年风险管理目标（如增加客户信任或提高董事会信心）的信心程度是其他受访者的五倍。这些银行往往能够敏锐地意识到当前风险管理的挑战并予以高度重视，其在风险管理技术方面的投资增加10%以上的可能性是其他受访者的两倍。

如何改善风险管理

问题：关于风险管理策略和计划，2022年贵机构在多大程度上采取了以下措施？



资料来源：《普华永道全球风险调研2022》

结论

对首席执行官而言：

- 向每项新业务计划（如新产品发布、成本节约计划、新技术应用）负责人询问以下问题：该项举措有哪些潜在风险？机构的风险状况会有何变化？机构的风险偏好会受到怎样的影响？该计划的风险缓释效果如何？

对董事会而言：

- 要求高级管理层报告机构的风险状况及其与董事会认同的风险偏好间的关系。
- 对于每一项重大举措，应向业务负责人询问相关“风险管理计划”。
- 风险责任人和风险管理者需要加强协同，充分了解机构所面临的新风险。

对业务部门的风险责任人而言：

- 与风险和合规职能部门以及内部审计部门合作，从数据驱动的风险管理中获益。

- 监管政策对银行业的发展影响巨大。应加强与合规部门的合作，充分了解需要遵守的监管政策，并制定有效管理的计划。
- 应加强与风险管理者的合作，战略性地利用银行风险模型为增长赋能。

对风险管理部门的领导者而言：

- 通过投资提升技能，以便风险职能部门能够对第一道防线的风险管理活动进行有效的监督和质询。
- 推动机构将风险管理因素纳入所有业务决策和转型过程。
- 对数据分析加大投资力度，为第一道防线风险责任人提供所需数据，协助其做出更好决策。
- 培养良好的技术投资习惯，使风险管理赶上机构转型的步伐。



联系我们

张立钧

普华永道中国金融业主管合伙人

电话: +86 (755) 8261 8882

邮箱: james.chang@cn.pwc.com

何淑贞

普华永道中国内地银行业主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2368

邮箱: margarita.ho@cn.pwc.com

朱宇

普华永道中国北方区金融业主管合伙人

电话: +86 (10) 6533 2236

邮箱: richard.y.zhu@cn.pwc.com

叶少宽

普华永道中国金融业合伙人

电话: +86 (10) 6533 2300

邮箱: linda.yip@cn.pwc.com

谭文杰

普华永道香港地区银行业及资本市场部主管合伙人

电话: +852 2289 2706

邮箱: james.tam@hk.pwc.com

李燕

普华永道中国金融业合伙人

电话: +86 (10) 6533 5116

邮箱: ingree.li@cn.pwc.com





本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道在中国的成员机构、普华永道网络和/或其一家或多家成员机构。每家成员机构均为独立的法律实体。详情请见 www.pwc.com/structure。