
权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

Economist Intelligence Unit

**The
Economist**

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战



来自 Oracle 赞助的经济情报机构（EIU）的白皮书

版权 2004 归经济情报机构所有。

序言

*权衡风险：《新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战》*是一本经济情报机构的白皮书，由 Oracle 赞助。

经济情报机构对该报告承担所有责任。其编辑部进行了调查和采访，并负责撰写了这篇报告。其中所给出的调查结果和观点不一定反映赞助商的观点。Alison Rea 是本报告的作者。

我们的研究是通过以下两个主要方式进行的：

2004 年 9 月，我们对全球中型银行和其他金融机构的 102 位高层管理人员就新巴塞尔协议这个主题进行了在线调查。

为了对调查结果进行补充，我们还对许多银行的高层管理人员进行了深入采访。

我们对所有接受调查者和接收采访者表示感谢，感谢他们在百忙之中接受我们的调查和采访并与我们分享他们的真知灼见。

2004 年 10 月

综述

由于新巴塞尔协议的条款将于2007年在世界许多地方开始实施，银行业者正在忙于做出响应。它们必须对衡量风险的方式做出重大变革，报告它们在风险方面的嗜好，并管理它们的资本。这些要求风险很高。那些依照新巴塞尔协议采用先进方法来确定风险调节资本的机构将获得更高的信用评级、更大的收益和更高的股票价格。其他机构则面临落后的风险。

除非当地国家监管机构另有规定，新巴塞尔协议的指导原则不是强制性的，不必千统一采用。新巴塞尔协议主要针对商业银行。最大的中型银行（1000亿美元资产是我们划分大型和中型金融机构的分界线）将面临尤为强大的压力，因为许多中型银行可以选用它们负担得起且得到监管机构认可的最先进方法。总的说来，有些中型银行将决定投入巨大的精力和成本，并认为这是值得的；另一些银行将随着时间的推移逐渐升级它们采用的方法；还有一些银行则仍将坚持采用最简单的方法。但所有中型银行都必须决定如何与那些将使用新巴塞尔协议下最高级风险评估方法的金融巨头竞争。

为了准备这篇论文，经济情报机构采访了世界各地的8个中型银行的风险官，并对全球102个中型银行及其他金融服务公司进行了调查。得出的主要结论包括：

- 许多中型银行预期来自监管机构、投资者和竞争对手的，要求它们采用新巴塞尔协议或新巴塞尔协议下的更高级风险评估方法的压力将日益加重。

- 中型银行认为最大的好处是更好的风险管理，随后是更高的信用评级、更大的透明度、制定更准确反映风险的产品定价能力以及赢得竞争优势的机会等。
- 尽管很多中型银行还在犹豫不决，大多数采取积极行动的银行都在考虑三种可能的信用风险评估方法中最简单的一种，至少在开始的时候是这样。此外，更多的银行计划将具有中等复杂度的方法用于操作风险，而不选择更简单或更复杂的方法。
- 高成本是主要的挑战，随后是缺乏一致的标准化数据、企业范围的集成IT系统、技术熟练的员工以及合适的计算机模型和分析框架。
- 在许多中型银行，采用新巴塞尔协议的成本预计在1000万到5亿美元之间，这在某种程度上取决于银行的规模和选择的方法。

新巴塞尔协议的指导原则是由巴塞尔银行监管委员会制定的，该委员会由来自13个主要国家的银行监管机构和中央银行组成，它们定期在巴塞尔的国际清算银行聚会。其目标是实现全球金融系统更高的安全性和稳固性，使各国银行的风险管理更完善且更同步一致，以及资本水平更好地与实际风险相匹配。新巴塞尔协议为那些遵循其条款的金融机构提供了巨大的激励：承诺资本成本会下降，因为与旧巴塞尔协议的通用方法相比，资本的口径更接近实际的风险。（参见方框内容：巴塞尔协议简介。）

巴塞尔协议简介

由巴塞尔银行监管委员会制定的旧巴塞尔协议和新巴塞尔协议主要针对商业银行，提供了关于如何计算风险调节的资产的指导原则，出于监管的目的，必须对这些资产提留固定百分比的资本。

1988 年的旧巴塞尔协议要求银行使用各种给定的风险权重来对资产进行风险调节，然后对风险调节后的资产准备 4% 的一级资本（主要是普通股）和 8% 的二级资本（主要是普通股和其他类型的股票）。后来又增加了一些条款，使银行能够使用在险价值（VaR）模型计算市场风险权重。

在过去的 10 年中，巴塞尔委员会一直在致力于旧巴塞尔协议的修订，以便能够使用一些内部模型和框架来衡量信用和操作风险，使资产的风险权重可以按实际的风险变化，而不是在不考虑抵押品等因素的情况下使用固定风险权重。由此产生的新巴塞尔协议还详细规定了提高三大支柱的监管力度和透明度的指导原则。第一支柱为更准确地衡量信用风险和更明确地衡量操作风险提供了新的指导原则，第二支柱关注的是监督检查，第三支柱要求在报告风险敞口和用来计算这些风险的方法方面提高透明度。

主要原则已经确定。对于信用和操作风险，要求有三种方法计算风险调节的监管资本，其复杂程度有所不同。最简单的方法是使用监管机构指定的公式；较高级的两个方法允许银行逐渐使用内部风险模型和分析框架。信用风险评估方法首先是标准法，然后是内部评级法（IRB）的初级法和内部评级法的高级法。IRB 模型估算违约概率（借款人不还款的几率）和违约损失率（在考虑了追偿和抵押品等要素后可能的实际损失）等。操作风险评估方法包

括基本指标法、标准法和高级计量法（AMA）。这里的模型是通过加权记分卡等工具来扩充的。

对于市场风险，旧巴塞尔协议允许使用 VaR 模型分配监管资本的指导原则仍然有效。这些模型在美国和欧洲等地区的大多数银行已经十分完善。在其他地方，有些银行仍然停留在开发和测试阶段，有待监管批准。

1. 如何描述贵机构对市场风险的管理？

（被调查者百分比）

主要方面遵循旧巴塞尔协议 17

完全遵循旧巴塞尔协议 17

不肯定 11

刚开始遵循旧巴塞尔协议 9

部分遵循旧巴塞尔协议 7

旧巴塞尔协议不适用我们 40

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

目标值得去实现，但要真正实施新巴塞尔协议可能会十分困难，因为其规则、实施细节和时间表仍在变动。巴塞尔委员会仍然在不断微调定义和可接受的规程。而每个国家的监管机构也在继续争论如何和什么时候实施协议的原则，以及这些原则对谁适用。许多监管机构尚未做出决定，其他一些机构也只是做出了初步决定。“这并不容易。就象一边开车一边修理发

动机一样。”拥有 420 亿美元资产的台湾华南金融控股公司的风险管理执行副总裁 James Liu 说。

本文侧重讨论全球中型银行对新巴塞尔协议及其复杂且仍在不断演变的规则的响应，还将介绍其好处、障碍和有助于为企业创造价值的行动。

中型银行的困难抉择

由于新巴塞尔协议相当复杂，指导原则也尚未确定，即使协议生效日期日益迫近，许多中型银行仍在争论需采取什么行动路线。面临进退两难局面的不是最大的、国际化运作的银行（可能必须使用最先进的风险管理技术），也不是最小的银行（可能被鼓励坚守最基本的方法）。

每个中型银行都必须自己进行全面的成本收益分析。“新巴塞尔协议不一定对每个银行都适用。每个金融机构都必须自己做出公正的评估。”位于美国俄亥俄州克利夫兰市，拥有大约 850 亿美元资产的 KeyCorp 银行的风险管理执行副总裁凯文·布莱克里说。

与其他国家相比，象 KeyCorp 这样的美国中型银行更需要做出明确的选择。它们可以坚守旧巴塞尔协议，或者，如果它们采用新巴塞尔协议，监管机构将只允许它们采用最先进的方法来应对信用和操作风险。（参见方框内容：Keycorp。）同时，在欧洲，除保险公司以外所有金融服务企业都必须遵守新巴塞尔协议，但这三个信用和操作风险方法都可使用。相反，世界其他许多地方（包括亚洲和拉丁美洲）的监管机构将采用许多不同的方法，这在某种程度上取决于一个特定银行领域在总体上和在风险管理方面的先进程度如何。（参见方框内容：新巴塞尔协议和非十国集团国家银行。）

KeyCorp: 观望

KeyCorp 尚未决定是坚守旧巴塞尔协议还是采用高级 IRB 和 AMA 方法来应对信用和操作风险。“我们不属于必须遵守新巴塞尔协议的银行，我们可以选择加入这一行列。”风险管理执行副总裁凯文·布莱克里说，“现在在我们的行动看似我们想遵守新巴塞尔协议，但在我们了解所有最终规则和期望之前，还不能决定何时和是否真正需要实施该协议。”

他还说，KeyCorp 希望充分理解新巴塞尔协议的所有

含义，看一看是否会有一些重大变化，以及更好地了解竞争环境。全行风险解决方案执行副总裁 Ashish Dev 说，该银行还有一些问题尚未解决，如必须保存哪种数据、应该如何计算输入模型中的数据以及对其零售业务（约占其业务一半的份额）中的信用风险有哪些要求等。

布莱克里先生认为，一旦那些非强制实施的金融机构看到必须实施新巴塞尔协议的最大银行有所动作，它们很可能会做出决定。由于必须

遵守新巴塞尔协议的美国银行必须在 2007 年 1 月 1 日以前尽可能准备好其系统，并在投入运行前与现有系统并行运行一年，因此这将给监管机构和竞争对手一个机会来评估其方法的优点。“在这个期间你可能会开始看到大量非强制银行选择加入。该行业给人的感觉是‘我们看看 2007 年发生什么吧。让它们先把问题解决，然后我们再仔细考虑这之后不久的某个时候加入新巴塞尔协议的实施行列’。”布莱克里先生说。

新巴塞尔协议和非十国集团国家的银行

当巴塞尔银行监管委员会设计新巴塞尔协议时，是以十国集团的较大的银行为重心的，这些银行在计算风险权重方面的技能已经超越了旧巴塞尔协议的粗略方法。然而，令人惊奇的是，许多非十国集团国家的银行也对新巴塞尔协议表现了极大的热情。（巴塞尔委员会监管机构代表的所谓十国集团包括比利时、加拿大、法国、德国、意大利、日本、卢森堡、荷兰、西班牙、瑞典、瑞士、英国和美国。）

亚洲、拉丁美洲和世界其他地区的许多监管机构正在接受巴塞尔委员会的意思，即鼓励非十国集团国家对新协议采用一种实用的方法——实施最适合其特定环境的部分。正如香港金融管理局银行政策部助理总裁唐培新在5月份的演讲中所说：“对于每个国家来说，从新巴塞尔协议的条款中挑选以及优先考虑哪些部分似乎应该很清楚。”

这就是香港及许多其他地区正在做的事情。香港银行将必须采用新巴塞尔协议的指导原则，但并没有被告知那些银行必须采用哪些方

法，特别是用于评估借款人风险的内部评级系统没有在该地区得到广泛推广，而且银行传统上依靠抵押品来缓解风险。唐培新先生在同一个演讲中还指出，一些较小的本地银行正打算采用 IRB 法来评估信用风险，而许多其他银行虽然不太可能采用 IRB 法，也正在构建内部评级系统来评估信用风险。

对于操作风险，香港的监管机构将不会优先考虑高级方法，因为它们的功效并不好。相反，监管机构将鼓励改进操作风险管理，改进由该地区的不稳定性导致的所有类型风险的压力测试。

在台湾，监管机构规定银行至少要在2006年年底之前采用标准法来评估信用风险。华南金融控股公司正在朝着这一目标迈进。（参见方框内容：华南金融控股公司。）“从根本上说，我们将实施新巴塞尔协议作为一个真正实施风险管理系统的机会。”华南金融控股公司的风险管理执行副总裁 James Liu 说。对于操作风险，该银行预计将在六个月后启用标准法。“但我们不会到此为止。我们将继续前进，直到我们能够应用高级

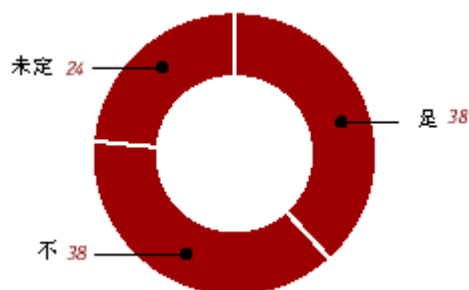
法。”他说。

对于大多数墨西哥银行来说，监管机构可能会要求采用最简单的新巴塞尔协议方法，而更高级的方法可自选，同时测试不稳定性对模型的影响。大约有六个银行可能会被允许采用针对信用风险的高级方法，从 IRB 初级法开始。Grupo Financiero Banorte 的信用风险负责人 Heliodoro Ruiz 说，Banorte 已经采用了标准法，而且凭着手中现有的五年的重要历史数据，它确信到2005年6月能够开始测试 IRB 初级法。监管机构没有告诉墨西哥银行在允许它们采用自己的模型之前，测试需要多长时间。

巴西银行（Banco do Brasil）也已经取得了很大进步。对于信用风险，该银行计划按照其中央银行的建议，一边采用 IRB 初级法，一边为采用更高级的方法收集数据。对于操作风险，它希望从标准法开始，但是已经有了采用高级法的计划。“实施新巴塞尔协议将使我们能够更好地管理并降低风险。” Banco do Brasil 的操作风险执行经理 Vitoria Vaz Morgado 说。

2. 贵公司计划实施新巴塞尔协议的指导原则吗？

(被调查者百分比)

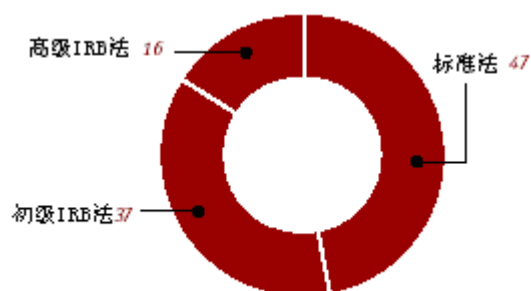


接受经济情报机构 (EIU) 调查的被调查者正面临困难的抉择。总共 38% 的被访者称他们计划实施新巴塞尔协议, 24% 的被访者尚未做出决定。(见图 2)。另外 38% 的被访者称他们没有实施新巴塞尔协议的计划。(102 位被调查者中有 40% 称旧巴塞尔协议的市场风险衡量方法对他们不适用。导致这一结果的原因包括有些被调查者的公司没有大量的交易业务, 保险公司的一些工作也不必遵循巴塞尔协议的指导原则。)

采用巴塞尔协议的被调查者中, 对于信用风险, 47% 计划从最简单的方法或标准法开始, 37% 计划从 IRB 初级法开始, 16% 则计划从 IRB 高级法开始。对于操作风险, 63% 的被调查者计划从第二复杂的标准法开始, 21% 计划从基本指标法开始, 15% 则计划从高级计量法 (AMA) 开始。(见图 3 和图 4。)

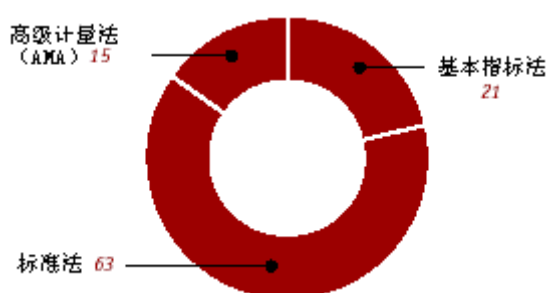
3. 如果贵机构计划实施新巴塞尔协议, 最初会采取哪种方法来应对信用风险？

(被调查者百分比)



4. 如果贵机构计划实施新巴塞尔协议, 最初会采取哪种方法来应对操作风险？

(被调查者百分比)



权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

在某些国家，时间是另一个未知因素，即使已经确定，也很容易因银行的准备不足而推迟。因此毫不奇怪，接受经济情报机构调查的被调查者中大约一半都不能确定他们将在什么时候完全遵循巴塞尔协议的信用风险、操作风险和透明度指导原则。比较奇怪的是，回答这个问题的 86 位被调查者中有 18 位称他们预计在 2007 年后遵循信用风险指导原则，13 位称他们有望到 2008 年做好准备。（见图 12——图表中的数字与附录中的数字对应。）

由于监管机构要求更成熟的方法以及来自准备更充分的竞争对手的竞争加剧，许多中型银行将面临不断增大的压力，迫使它们采用新巴塞尔协议或更高级的新巴塞尔协议方法。根据我们的调查，41% 的被调查者认为采用新巴塞尔协议或更高级的新巴塞尔协议方法的压力在日益增加。在那些认为压力更大的被调查者中，54% 称压力来自监管机构，16% 称来自更先进的竞争对手，10% 认为来自股东。（见图 5 和图 6。）

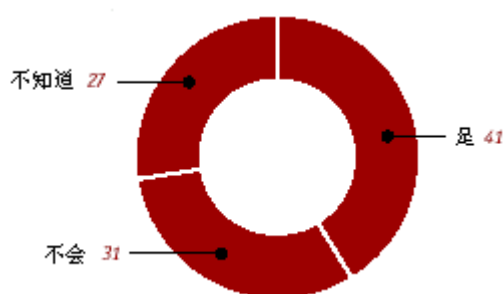
12. 如果贵机构正在采用新巴塞尔协议，你认为什么时候能完全遵循它的指导原则？

（被调查者数量）

	2007	2008	2009	2010	2011	2011 年以后	不肯定
信用风险	18	13	5	6	1	1	41
操作风险	11	14	7	6	1	1	45
透明度指导原则	15	11	6	5	1	1	46

5. 你认为将来会被迫采用新巴塞尔协议或更高级的新巴塞尔协议方法吗？

（被调查者百分比）



6. 如果是的话，你认为压力来自哪里？

（被调查者百分比）

监管机构 54

已经采用新巴塞尔协议指导原则或更高级的新巴塞尔协议指导原则的竞争对手 16

股东 10

董事会 5

新巴塞尔协议的好处

支持新巴塞尔协议的理由是改进的风险管理将减少损失，并因此获得更高、更稳定的收入。资本费用会随着时间的推移而下降，对那些风险较低的活动尤为如此，从而实现更好的定价和资源分配。信用评级机构有希望提高采用新巴塞尔协议的银行的信用等级，这可以降低筹资成本，实现业务扩展和/或更大的资本缓冲。当与新巴塞尔协议要求的更大透明度相结合时，所有这些有可能提高银行对投资者的吸引力，提高收入并增强

竞争优势。

我们的调查确实表明许多银行业者期望通过采用新巴塞尔协议而获益，52%的被调查者认为其主要好处是更好的风险管理，28%希望提高信用等级，25%认为可以获得更大的透明度，23%认为定价能够更准确地反映风险，16%认为可以获得更大的竞争优势。（见图 10。）

10. 除遵守法规之外，你认为通过采用新巴塞尔协议将获得哪些好处？可选择 3 个好处。

（被调查者百分比）

更好的风险管理 52



更大的竞争优势 16



收入更稳定 9



更高的利润 8



更高的信用级别 28



更高的股票价格 4



更好地反映风险的产品定价 23



更低的资本水平 4



更大的透明度 25



更高的效率 12



不适用：我认为没有任何好处 33



其他 1



权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

对风险管理者的采访反映了这些主题。被调查者预期的好处有很多，以下几个好处尤为突出：

改进的风险管理。为新巴塞尔协议做好准备最起码能够提高风险管理的质量。“我们认为新巴塞尔协议肯定能够改进风险管理并提高业绩，因为你必须讨论每个领域的潜在风险，并在整个银行建立风险文化。” Banco do Brasil 的操作风险执行经理 Vitoria Vaz Morgado 说。她指出，Banco do Brasil 已经在使用基本指标法和标准法来报告每月的全球操作风险，尽管它还没有利用这些信息来分配监管资本。

通过在某些业务部门测试风险调节的资本回报率的使用情况并以此作为在整个银行推广使用的初探，这家拥有 800 亿美元资产的银行已经采取进一步措施来将风险意识植入其日常运作体系中。这个措施更明确地将决策与风险联系起来。“风险管理需要成为我们每天考虑的事情。” Banco do Brasil 的信用风险执行经理 Vilmar Gongora 说。

业务扩展和更好的资源分配。新巴塞尔协议应该有助于更明智的业务决策，因为银行业者能够利用模型来判断哪个领域提供最佳的风险调节资本回报或经济资本回报，从而将重点放在盈利性最强的领域。“我们能够选择哪些投资组合需要增加，因为它们能够比其他组合创造更高的经济附加值。” Grupo Financiero Banorte 的信用风险负责人 Heliodoro Ruiz 说，“这是该模型的一个主要优势。”

尽管这家拥有 200 亿美元资产的墨西哥银行还不能使用新巴塞尔协议模型来分配监管资本，但在几年以前，当 Banorte 决定启用固定利率的住房抵押贷款（墨西哥的一个创新产品）时，这些模型就已经在帮助银行进行战略决策了。“我们能够获得竞争优势，因为利用这些模型，我们能够计算预期损失和非预期损失、覆盖风险所必需的经济资本以及不良准备金，并能够建立固定利率的抵押贷款。因此在过去的两年半中，我们已经在住房抵押贷款市场排名第一，并赢得巨大利润。” Ruiz 先生说。

更合理的定价。新巴塞尔协议应该能够生成更好地反映风险的定价，因为能够更精确地量化风险对于合理定价以充分地覆盖风险至关重要。拥有 400 亿美元资产的 IKB 工业银行首席信贷官 Ulrich Richter 说，新巴塞尔协议还将帮助银行向借款人解释为什么信用较差的借款者成本会升高，而信用较好的借款者成本会降低。“因此我们正一起提高信用质量，而不仅仅是销售贷款。”他说。

更高的信用等级。理论上讲，信用评级机构应该为更强的风险管理能力授予更高的信用等级，从而是更低的筹资成本。“对于像 Alliance & Leicester 这样的机构来说，如果我们能够使用新巴塞尔协议框架清楚地证明我们的风险确实很低，它就应该对我们的股本成本和债务成本有利。”拥有 860 亿美元资产的英国 Alliance and Leicester 银行的集团风险总监迈克尔·托马斯说。

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

更低的资本费用。虽然信用评级机构和监管机构不一定允许总体资本水平立即下降，但对于那些模型显示风险更低的客户、企业和活动来说，资本费用可能会随着时间的推移而下降。“如果通过使用模型你能够向监管机构证明接口人的风险确实比使用标准法显示的风险低，那么你就可以要求更低的风险权重。最终，你将节省资本。”华南金融控股集团的刘先生说。他相信在接下来的 5 到 10 年中，所有节省都可以逐渐实现。

Northern Rock 认为，即使就短期来说，新巴塞尔协议可能会减少资本费用，因为模型所要求的抵押贷款资本比目前使用旧巴塞尔协议的要求低。“我们相信新巴塞尔协议将会减少资本费用。”这家拥有 660 亿美元资产的英国抵押贷款公司的风险总监伊恩·华莱士说，“作为较低风险抵押资产的贷款公司，我们在实施了新巴塞尔协议后应该能够获得更高的资本效率。在成本方面，我们的业务性质和已在使用的系统使我们具备优势。”

更大的透明度。新巴塞尔协议下风险敞口和方法的更广泛披露可以提高客户、员工和投资者对具有更好风险状况的银行的认知。“我们的企业将得到更普遍的接受。它应该使我们的企业盈利更高、竞争力更强。”华莱士先生说。Banorte 的 Ruiz 先生持有相同观点。他说：“沿着这条路走，你将获得更大的透明度，使你的股东和债券持有人能够看到你可能比你的竞争对手更稳定可靠。”

更强的竞争优势。新巴塞尔协议可以提高竞争优势，因为实施者能够以更少的资本运营，制定更有利的价格。至少，新巴塞尔协议可以保护中型银行免受采用高级模型并获得蓬勃发展的更大竞争对手的伤害。拥有 650 亿美元资产的加拿大国家银行新巴塞尔协议实施总监 Nicolas Delisle 说：“它是向市场展示国民银行与加拿大 5 大银行具有相同风险管理标准的一种方式。”

需要克服的障碍

那些采用更高级的新巴塞尔协议方法的银行可能会面临严峻的挑战。无论是大型银行还是小型银行，仅仅是为了收集和存储适当的数据，就需要进行巨大的投资。它们必须开发或购买强有力的模型和 IT 系统，雇用技术熟练的员工并对他们进行培训。银行必须与阻碍新风险程序的文化作斗争，避免当银行运用一系列新规则时可能产生的不必要支出。

大多数中型银行都不像大银行那样拥有承担这些成本的资源。“对于我们来说，200 万美元的项目是相当昂贵的。而对于加拿大 5 大银行来说，那相当于我们的一个 50 万美元的项目，因为它们比我们银行大 6 倍。但同时，当你从外部供应商购买软件时，它不会以卖给大型银行的价格更低的价格卖给你。因此我们就会遇到上述问题。”加拿大国民银行的 Delisle 先生说。

9. 贵机构实施新巴塞尔协议的最大障碍是什么？可选择 3 个障碍。

(被调查者百分比)

成本高 31

缺乏一致的标准化数据 25

缺乏技术熟练的员工 18

流程不清晰 19

缺乏整个机构集成的 IT 系统 25

文化抵抗 5

缺乏高层支持 9

导致更高的资本水平 13

缺乏适当的模型和分析框架 22

不适用：没有任何障碍 35

其他 3

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

人员配备可能也是个问题。“实施新巴塞尔协议需要的资源对所有银行来说都是相似的，不管银行的规模如何。较小银行面临的挑战是通过更少的人员及时完成可能需要几年时间完成的项目。” IKB 的里克特先生说。

接受经济情报机构调查的被调查者将高成本看作最大的障碍，随后是缺乏标准化的数据、缺乏全机构集成的 IT 系统、缺乏适当的模型和分析框架、流程不清晰和技术熟练的员工不足。（见图 9。）

成本高。根据起点的不同，高级方法可能需要数千万有时甚至数亿美元的投入。即使从最简单的方法开始，许多银行也都要开发最初能够用于做出更好的内部决策、然后随着时间的推移再进行升级的模型。

据我们调查，许多企业估算不出实施新巴塞尔协议的总成本。能够估算的企业称成本将高达 5 亿美元。（见图 13。）风险经理的

估算还取决于其项目的范围。Banorte 的 Ruiz 先生估计实施新巴塞尔协议的开支占年度总开支的 4%~5%，该数字包括工资、培训、软件、硬件和数据库费用。

华南金融控股公司预计开发一个在险价值（VaR）的市场风险模型，需要花费 800~900 万美元；高级信用风险计划需要再花费 100 万美元；操作风险的改进需要再增加 50 万美元。其中包括内部开发，外部的数据、建模和战略风险决策帮助，以及从外部供应商购买软件、模型和 IT 系统的费用。

无法估算开支或开支的变化范围大有许多原因。对于某些银行来说，即使是猜测都为时过早。另外一些银行只考虑超过正常改进风险管理需要进行的工作以外的与新巴塞尔协议有关的新增成本。有些银行则每次只做一个项目的预算。还有一些银行没有将与新巴塞尔协议有关的成本同那些与其他风险计划有关的成本分开。

13. 你预计贵机构为遵守新巴塞尔协议，在建立系统、流程和操作程序上的花费将有多少？ （被调查者百分比）

不到 1000 万美元 41

1000 万~5000 万美元 5

5000 万~1.5 亿美元 2

1.5 亿~5 亿美元 1

超过 5 亿美元 1

还没有估算 49

华南金融控股公司：信用风险模型对数据的挑战

台湾华南金融控股公司（信用风险占其业务的 60% 左右）的风险管理执行副总裁 James Liu 说，对于该银行来说，梳理和标准化运行 IRB 模型所需的 5 年信用数据是一项艰巨的任务，因为必需信息通常不是不足就是难以同一种格式找到。

他说，缺失的数据必须从现有数据中推断或利用外

部数据估计。即使为启用标准法收集合适的数据也是一件非常繁重的工作。“主要问题是要重新配置我们的数据系统，以便每种金融基础产品（例如，贷款和抵押）与各项贷款分别匹配。”刘先生说。此外，一旦华南金融控股公司收集到了所需的一致历史数据，它就可以设计一个在整个企业内使用的内部评级系统。这将要求它改变信用审批流程、绩效衡量系统和激励

性报酬管理模型。

华南金融控股公司的目标是从标准法开始，这是其监管机构规定到 2006 年年底必须采用的方法。然后再进一步向开发 IRB 模型推进，并以管理作为最初目的。刘先生说，或许到 2009 年，华南公司将拥有足够的数据来对 IRB 初级法要求的违约概率作出初步估算，而到 2010 年，它希望能够应用 IRB 高级法。

数据、模型和系统。新巴塞尔协议需要大量的数据、模型、IT 系统和人员费用。KeyCorp 估计实施新巴塞尔协议的成本为数千万美元，并预测其中 40% 将用于数据收集和存储，20%~25% 用于 IT 系统，其余用于人员配备。Keycorp 公司负责企业范围风险解决方案的执行副总裁 Ashish Dev 认为数据仓储很可能成为最大的一项开支。许多中型银行开发模型时缺乏这一关键的构成因素。

收集合适的数据、将其转换为标准格式并存储在能够轻松访问的数据仓库中以及获得足够的历史数据来支持数学和分析模型是一项巨大的任务。操作风险需要 3 至 5 年的数据，信用风险需要 5 至 7 年关于支付历史、抵押品、违约和追偿等信息，以预测违约概率和违约损失率。（参见方框内容：华南金融控股公司。）

尽管一些银行在最近几年已经开始收集这些数据，大多数中型银行恰恰缺少必需的历史数据。

一旦拥有数据来估计违约概率和违约损失率，银行就必须构建数学模型来支持投资组合在这两个维度的分级。面向消费者借贷的模型开发成功已有多年，企业和中间市场贷款方面也正在取得进展。对更小范围内的信用（如建筑和基于资产的贷款）进行评级会比较困难，因为它们具有很可能不符合通用评级模型的独特特征。对于基于资产的贷款，必须每周评估抵押物（存货或应收账款）的价值。这需要一个具有强大监控流程的后台系统。

中型银行面临的另一重要挑战是为实施新巴塞尔协议安装合适的 IT 系统，并确保它们与整个企业的 IT、会计和报表系统无缝连接。这对那些必须努力应对由于过去银行合并并没有完全集成的不同原有系统的银行来说尤为困难。在使用新巴塞尔协议风险方法之前，银行还必须证明这些方法行之有效。

技术熟练的员工。由于不断增长的需求，具有应对新巴塞尔协议所需定量和定性技能的人员十分短缺。员工必须熟悉各种模型并且能够一丝不苟地处理数据，同时还能够与同事就复杂的风险流程进行沟通，以便获得他们的支持，提高执行的水平。良好的英语水平是另一大优势，因为风险管理者必须理解通常晦涩难懂、含义模糊且不断演变的巴塞尔规则。“这是一个对有限人才资源的竞争。”华南金融控股公司的刘先生说。

较大的银行能够为人才提供更多的报酬。然而，许多中型银行都远离人才济济的市中心。“当银行现有人员只能勉强够用，资源就会吃紧。这些人员通常必须一边从事要求很高的新巴塞尔协议工作，一边履行其正常的 IT 或风险职能。”里克特先生说。

法规的复杂性、不一致性和不确定性。

许多银行表示，新巴塞尔协议的复杂性和许多细节仍未确定这个事实，特别是操作风险缺乏统一标准和模型，令他们感到十分失望。监管机构正在各个国家内和各国间讨论完美遵守法规的必要条件，而银行，特别是银行巨头则在为它们的优先选择和反对意见提出有力的论据。

实际上，对于指导原则最后将如何敲定以及实施如何通过监管机构的审查，必须做出假设。

成功实施的步骤

顺利获得新巴塞尔协议的好处需要巧妙地利用有限的资源。中型银行必须选择适合其战略、业务组合和能力的方法。过分追求快不仅不能获得预期效果，而且还可能影响士气，损伤技术基础架构并耗尽预算。

有许多措施可以促进成功。它们包括：

- 赢得董事会和最高层管理人员的支持；
- 借助所有员工的支持建立风险管理文化；
- 将新巴塞尔协议集成到现有风险流程和其他风险计划中；
- 作为一个跨业务、产品和客户的团队来运作；
- 建立法规遵守激励机制
- 将灵活性构建到所有计划中。

自上而下的支持。董事会和首席执行官必须向所有员工证明新巴塞尔协议和更好的风险管理实践是重中之重，从而使它们的支持不只是停留在口头上。“如果首席执行官不想拨出资源和资金，并且认为遵守法规并不重要，那么你永远都甭想完成任何事情。”Delisle 先生说。

指定一名首席风险官（CRO），负责向首席执行官报告并与董事会沟通，这样也有助于强调新巴塞尔协议的重要性，并促进风险小组完成工作。“我每周都与我的首席风险官沟通，如果我有问题，她可以非常迅速地直

接向首席执行官报告。与高层管理人员直接接触可以大大推动工作的进行。”Delisle 先生说。

建立企业范围的文化来管理风险。缺乏来自各级员工的支持会阻碍成功。必须克服妨碍变革的各种阻力，并灌输新的、更严格的风险习惯。“让你的同事相信这是一个值得进行的项目比较困难。许多信贷人员一辈子都在使用主观判断法，因此他们对模型法深表怀疑。你必须努力提供一种结合了这两种方法的折衷办法。我们必须与老资格的信贷人员合作来赢得他们的支持。”刘先生说。

广泛的沟通和培训活动对于传授必要的技能和激发员工了解风险和适当防范措施间的详细对应是非常重要的。刘先生称他经常称赞新巴塞尔协议的价值，并通过文章和内外会议教导他的团队。Northern Rock 鼓励各个部门的员工参加讨论操作风险问题和识别未来问题的会议。Northern Rock 的华莱士先生说：“这不是一种统计方法，而是一种让企业认识到它们知道如何进行主动的风险管理的方式。”

为了使员工能够了解并能够应用和开发高级模型，Banorte 已在必要的培训和教育方面至少进行了 5 年的投资，并派员工到美国、西班牙和英国的大学进修，以获得风险管理硕士学位和相应的专业知识。Banco do Brasil 也进行了大量的培训。

与其他风险计划集成。仔细盘点现有风险流程和程序以了解哪些可适用于新巴塞尔协议，能够帮助中型银行避免在看似很有吸引力、实际上却不需要的新解决方案上花费过多。“关键是集成而不是插入流程。我们尽可能在现有结构和数据的基础上进行构建，以避免产生巨大开销。这就是我们的成本如此低的原因之一。”华莱士先生说。

寻求数据、模型和IT的外部解决方案时，现成的模型和系统必须与银行的客户和产品线以及现有的技术平台兼容。过后消除差别可能会花费更多的时间和金钱。此外，如果新的风险评级系统不与分支机构和其他业务领域的原始平台连接在一起，它们将毫无用途。

通过尽可能地将实施新巴塞尔协议的工作同其他与风险有关的项目（如遵守萨班斯-奥克斯利法案）结合起来，可以获得规模经济效应。当实施工作突出冗余性时，也可以节省成本。

激励机制。在新巴塞尔协议下，那些使用更少风险调节资本的业务部门可通过报告更高的投资报酬率或分到更多的资本以增加收入来得到奖励。更高收益应该得到更高奖金。这样的激励机制将促使管理人员支持新巴塞尔协议计划。

为此，华南金融控股公司正在开发一种针对操作风险的记分卡方法，以便将各个部

门的风险绩效与为其分配的资本额更紧密地联系起来。为了监测绩效，风险委员会成员每六个月将进行一次会晤，重新评估各个部门的风险得分，然后据此重新分配风险资本。“我们正在努力使这一过程成制度化，以便使保护银行安全不仅仅是审计人员或风险管理部门的工作。业务部门将受到内部激励以将事情做好，不然，就将受到处罚。”刘先生说。

打破壁垒，加强协作。没有不同风险类别管理者之间的合作，严格的风险管理就无法实现。这听起来很简单，但按传统市场风险和信用风险是分开管理的，因为这两种风险需要不同的工具。然而，加强操作风险控制的需求不断增长，而不同类别的风险也越来越多地同时存在于一种金融工具或活动中。这意味一个跨部门/险种工作团队有助于控制风险和提高效率。

风险管理者还必须与业务部门和IT部门保持良好的合作关系。“你真的应该让人们朝着一个目标努力。有时这很困难，因为每个人优先考虑的事情各不相同。但是，如果你想在大门打开时大家都聚集在门口，你就必须确保不同部门之间的相互协调。”Delisle先生说。

灵活性是关键。由于新巴塞尔协议的复杂性和多变性，模型和操作规程必须具有足够的灵活性，以便随着规则的变化而修改。那些走得太远，实施了不能适应这些规则变化的模型的银行会花许多冤枉钱。

结论

随着全球不确定因素的增长，采用新巴塞尔协议中的风险管理最佳实践的压力，特别是采用其最成熟方法的压力也将增加。监管机构将要求银行遵循更高的标准。投资者和客户将转向那些具有最大的风险透明度和适当的风险回报的银行。理论上讲，随着行业领头羊竞争优势的不断拓宽，将逐渐形成一种良性循环。

欧洲中型金融机构可能会率先实施新巴塞尔协议，因为它们比大多数新兴市场银行起步更早，而且欧盟的规则制定者也将要求除保险公司以外的所有金融机构遵守该协议。对于最大的中型银行，特别是美国和加拿大的中型银行，这个选择可能是最艰难的，因为它们将承受效仿市场中大型银行做法的最强大压力。在其他地方，特别是在发展中国家，监管机构可能允许中型银行采用更简单的方法来评估风险，同时鼓励它们开发内部模型和更精简的流程。

遵守法规将是一笔不小的开支。中型银行将不得不调集有限的资源将数据收集到昂贵的数据仓库中，建立合适的模型和分析框架，安装合适的 IT 系统并雇用合适的人员。来自董事会和高层管理人员的支持将有很大帮助，来自公司各个级别的支持也同样会有帮助。

然而，并不是每个中型银行都能够一下子跳到可使其定价和筹资成本比竞争对手更低的内部风险模型。相反，随着时间的推移，谨慎的投资者会减少对低效能风险实践的投资，并可能会掀起整合浪潮。同样，世界某些地区的监管机构可能会对监督新巴塞尔协议的遵守情况感到力不从心。不同国家的不同标准可能会导致在监督、报告和遵守方面出现不一致。

由于新巴塞尔协议改变了银行评审视险的方式，因此业务组合可能会转向需要更少风险调节资本的活动，如住房抵押贷款，并远离那些需要更多风险调节资本的活动，如私人股权投资。此外，风险较高的借款者会发现从更具风险意识的贷款者那里获得贷款会更加昂贵或更加困难。

虽然如此，许多中型银行仍将随着时间的推移转向新巴塞尔协议。正如 KeyCorp 的布莱克里先生所说：“新巴塞尔协议的最大问题是太复杂、太昂贵。但问题是，在当今这个时代，金融服务机构是否真的可以避开该行业的复杂性？是否真的能够在不构建必需的风险管理系统以充分理解这种复杂性的情况下保持安然无恙呢？”

附录：调查结果

2004 年 9 月

收到的反馈：102 份

请注意并不是所有回答加起来都是 100，因为进行了舍入处理或被调查者对一些问题给出了多种答复。

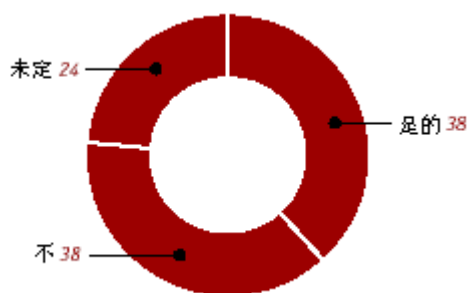
1. 如何描述贵机构的市场风险管理？

（被调查者百分比）

主要遵循新巴塞尔协议	17
完全遵循旧巴塞尔协议	17
不知道	11
刚开始遵循旧巴塞尔协议	9
部分遵循旧巴塞尔协议	7
旧巴塞尔协议对我们不适用	40

2. 贵公司计划实施新巴塞尔协议的指导原则吗？

（被调查者百分比）



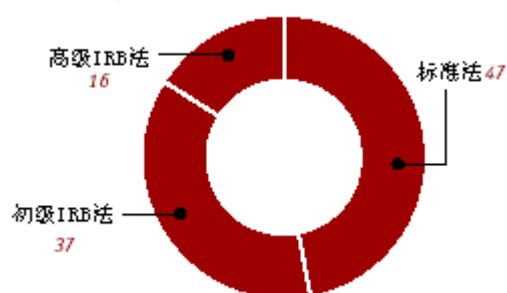
权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

附录：调查结果

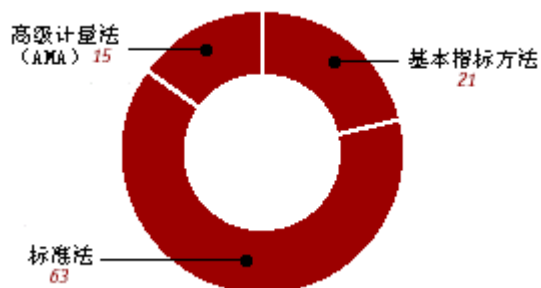
3. 如果贵机构计划实施新巴塞尔协议，最初会采取哪种方法来应对信用风险？

(被调查者百分比)



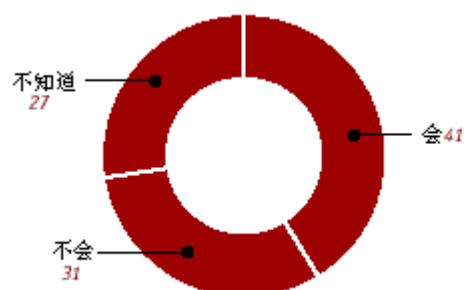
4. 如果贵机构计划实施新巴塞尔协议，最初会采取哪种方法来应对操作风险？

(被调查者百分比)



5. 你认为将来会被迫采用新巴塞尔协议或更高级的新巴塞尔协议方法吗？

(被调查者百分比)



6. 如果是的话，你认为压力来自哪里？

(被调查者百分比)

监管机构	54
已经采用新巴塞尔协议指导原则或更高级的新巴塞尔协议指导原则的竞争对手	16
股东	10
董事会	5

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

附录：调查结果

7. 如果贵机构计划继续使用旧巴塞尔协议或新巴塞尔协议中不太高级的方法，哪种方法最终将用于评估信用风险？

（被调查者百分比）

标准法	19
初级 IRB 法	11
高级 IRB 法	18
我们计划立即实施高级方法	7
我们没有计划实施新巴塞尔协议或新巴塞尔协议的更高级方法	44

8. 如果贵机构计划继续使用旧巴塞尔协议或新巴塞尔协议中不太高级的方法，哪种方法最终将用于评估操作风险？

（被调查者百分比）

基本指标法	4
标准法	32
高级计量法	19
我们计划立即实施高级 IRB 法	2
我们没有计划实施新巴塞尔协议或新巴塞尔协议的更高级方法	43

9. 贵机构实施新巴塞尔协议的最大障碍是什么？ 可选择 3 个障碍。

（被调查者百分比）

成本高	31
缺乏一致的标准化数据	25
缺乏技术熟练的员工	18
流程不清晰	19
缺乏整个机构范围内的集成 IT 系统	25
文化抵抗	5
缺乏高层支持	9
导致更高的资本水平	13
缺乏适当的模型和分析框架	22
不适用：没有任何障碍	35
其他	3

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

附录：调查结果

10. 除遵守法规之外，你认为通过采用新巴塞尔协议将获得哪些好处？可选择3个好处。
(被调查者百分比)

更好的风险管理	52
更大的竞争优势	16
收入更稳定	9
更高的利润	8
更高的信用级别	28
更高的股票价格	4
更好地反映风险的产品定价	23
更低的资本水平	4
更大的透明度	25
更高的效率	12
不适用：我认为没有任何好处	33
其他	1

11. 目前贵机构遵守新巴塞尔协议的情况如何：

(被调查者数量，遵守程度)

	0%	25%	50%	75%	100%	不知道
信用风险	24	16	17	12	3	27
操作风险	24	19	19	7	3	27
透明度指导原则	21	15	17	11	2	32

12. 如果贵机构正在采用新巴塞尔协议，你认为何时可以完全遵守它的指导原则？

(被调查者数量)

	2007	2008	2009	2010	2011	2011年以后	不知道
信用风险	18	13	5	6	1	1	41
操作风险	11	14	7	6	1	1	45
透明度指导原则	15	11	6	5	1	1	46

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

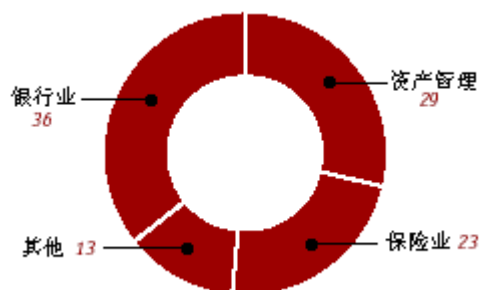
附录：调查结果

13. 你预计贵机构将在建立系统、流程和操作程序上的花费将有多少，以遵守新巴塞尔协议？（被调查者百分比）

不到 1000 万美元	41
1000 万~5000 万美元	5
5000 万~1.5 亿美元	2
1.5 亿~5 亿美元	1
超过 5 亿美元	1
还没有估算	49

14. 贵机构属于金融服务领域的哪些分支领域？

（被调查者百分比）



15. 贵机构总部设在哪里？

（被调查者百分比）

英国	12
美国	12
印度	7
巴西	5
澳大利亚	4
印度尼西亚	3
以色列	3
意大利	3
毛里求斯	3
其他	49

权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

附录：调查结果

16. 你所在的国家

(被调查者百分比)

英国	12
美国	12
印度	7
澳大利亚	5
巴西	4
印度尼西亚	3
以色列	3
意大利	3
荷兰	3
其他	49

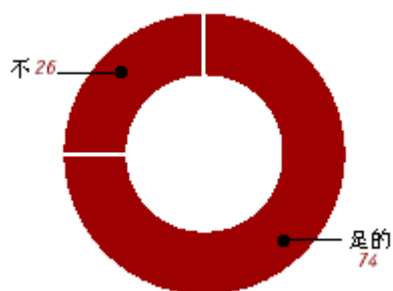
17. 以下头衔哪个最符合你的身份?

(被调查者百分比)

董事会成员	10
首席执行官/总裁/董事总经理	23
首席财务官/财务主管/总会计师	9
首席风险官	4
其他企业主管	4
高级副总裁/副总裁/总监	13
业务单元负责人	4
部门负责人	11
经理	15
其他	9

18. 你是否负责或参与贵机构的风险管理?

(被调查者百分比)



权衡风险

新巴塞尔协议和中型银行面临的挑战

尽管我们已经尽了最大努力来验证这些信息的准确性，但对于任何人引用本白皮书或本白皮书所提供的任何信息、观点或结论，经济情报机构和本报告的赞助商都不承担任何责任和义务。

伦敦

15 Regent Street

London

SW1Y 4LR

United Kingdom

电话：(44.20) 7830 1000

传真：(44.20) 7499 9767

电子邮件：london@eiu.com

纽约

111 West 57th Street

New York

NY 10019

United States

电话：(1.212) 554 0600

传真：(1.212) 586 1181/2

电子邮件：newyork@eiu.com

香港

中环广场 60 层

湾仔港湾道 18 号

中国香港

电话：(852) 2585 3888

传真：(852) 2802 7638

电子邮件：hongkong@eiu.com