

银行资产负债管理 的智慧之旅

2020年11月

—
翁涛
钱行
徐雪梅
许维珂

内容

引言	3
新常态下银行资产负债管理面临的挑战	4
逆势中表现较佳机构的资产负债管理特点	6
智慧资产负债管理是银行突围的重要武器	9
智慧资产负债管理框架与总体目标	9
如何达成智慧资产负债管理目标	10
关注战略层面的资产负债管理	10
重视资负战略执行中的“量”“价”“险”平衡	11
奥纬的智慧资负管理工具	15
奥纬智慧资负管理工具整体框架	15

引言

商业银行的高负债经营模式，决定其管理资产和负债的能力对于持续经营和稳定收益至关重要。在数字化快速改变金融需求和业务形态，以及市场、监管等外部经营环境存在巨大不确定性的今天，银行资产负债管理正在经受前所未有的挑战：

- 宏观层面，金融市场的进一步开放导致银行的金融资产和负债产生较大幅度的波动，银行在兼顾流动性、盈利性和安全性目标时的操作难度进一步加大。与此同时，如何在市场利率发生剧烈变动时保持金融机构净值最大化，也是银行资产负债管理面临的挑战。
- 微观层面，银行对资产端优质资产的争夺进一步白热化。业务创新导致业务复杂程度提高，对在不同资产和不同期限间的资产组合配置策略提出了更高的要求；与此同时，银行负债端竞争加剧，成本高企，导致存贷利差缩减的同时利率风险提升。
- 监管环境层面，银行面临的监管约束更多维且强制性更高。

今年以来随着疫情在国内和全球的爆发，对已经面临诸多压力的银行提出了更高的资产负债应急管理和综合平衡管理能力的要求。而令人欣喜的是，银行业在2008年金融危机后对资本和流动性等管理意识大大增强。虽然此次受到包括疫情在内的外部因素冲击较大，仍不乏有商业银行通过动态平衡的资产负债管理，在承担扶持和让利实体经济重任的同时，获得了优于预期的经营成果。

结合中国上市银行2020年中报，我们看到在疫情下经营效果较佳的银行通常具有以下特点：

- 具备战略眼光，提早布局资产负债结构
- 抓住机遇补充资本，提升业务扩张空间，降低财务成本
- 执行积极的主动负债管理，净息差管理效果显现

上述特点均是银行资产负债管理能力的体现。然而，这些能力并不是一朝一夕能建立的。银行需要整合前瞻的资产负债战略，完善资产负债管理框架和运用先进动态的资产负债管理数字化应用，将“静态”和“割裂”的资产负债管理各模块整合起来，实现“动态”与“前瞻”的资产负债管理。

综合看来，智慧资产负债管理是全行层面整合性的管理方案。智慧资产负债管理旨在通过数字化的手段打通银行资产负债管理中各相对独立的模块，承接银行整体战略，在资本约束下实现更高的风险调整后收益和净利息收入、相对高效的净息差、可控的流动性风险和相对稳定的收益和价值。

在当前经济和货币市场环境下，奥纬认为银行智慧资产负债管理的建设目标应体现在以下两个方面：

- 关注战略层面的资产负债管理，通过建设智慧资产负债管理工具提升高层及相关部门在资产负债战略中的参与度；关注对未来市场和资金价格的预测，通过对各场景的动态分析，实现各财务要素在业务中的最佳配置边界，保证银行资产负债管理的前瞻性和适配性
- 灵活应用智慧资产负债管理工具，执行资产负债管理战略，实现“量”“价”“险”平衡
 - 通过资产组合动态管理，追求更高风险收益的资产配置
 - 通过主动负债管理，提升净利息收入
 - 在确保流动性基础上，增强流动性资金使用效率，提升流动性收益

奥纬开发了智能化、模型化和组合化的智慧资产负债管理工具，助力银行建立动态的多情景资产负债分析和决策体系，支持银行的资产负债管理从战略设置到日常执行层面的管理与沟通，希望能帮助银行在激烈的竞争和多变的宏观与外部环境中突围成功。

新常态下银行资产负债管理面临的挑战

商业银行的高负债经营模式，决定其管理资产和负债的能力，对于持续经营和稳定收益至关重要。在数字化快速改变金融需求和业务形态，以及市场、监管等外部经营环境存在巨大不确定性的今天，银行资产负债管理正在经受前所未有的挑战：

宏观政策调整和市场波动对资产负债管理形成前所未有的压力。

2019年央行发布了新的贷款市场报价利率(LPR)。LPR的实施优化了货币市场和存贷款市场利率的传导机制，推动了利率市场化的进程，也要求了银行强化需要资产负债组合动态平衡能力，以维持净利息收入和银行价值的相对稳定。

2020年，由于疫情和经济下行的压力，政府出台了一系列货币政策，运用降准、中期借贷便利、公开市场操作、再贷款、再贴现等工具维持了市场流动性充裕。在市场流动性相对宽松和政府“推动利率持续下行”的指导下，预计银行的贷款利率将进入下行通道。巨额存量贷款 LPR 定价基准的转换，在一定程度上加大了银行的利率风险。与此同时，随着管理层对银行负债端存款利率的监管力度加大，尤其是“智能存款”叫停，使银行将回归核心存款的竞争，负债端的压力也越来越大。由此可见，无论是存贷款利率市场化，还是银行为适应业务竞争进行的结构性调整，都将为银行日常的资产负债管理带来诸多风险，银行要在资产负债资源边界效益最大化的前提下妥善处理规模、收益和风险之间的关系。

银行负债端竞争加剧，成本高企，面临客户经营难、存贷利差缩减和利率风险提升的挑战。

随着金融产品的创新加速，可供客户投资的金融产品增多，对于传统商业银行的存款业务有明显的分流作用。其中，零售客户相比于公司客户而言与银行的关系更加薄弱，更容易被金融科技平台提供的高息存款替代产品和更方便的操作功能性吸引，导致传统银行的零售存款流失明显，客户基础受到冲击。

叠加利率市场化改革加速，传统银行内部竞争进一步加剧。为留存客户和客户资金，传统银行间“揽储战”日益白热化，存款利息支出相对高企，存款余额受外部利率影响较大。

除少数已完成零售转型的银行可以依靠数字银行端出色的功能性和丰富的理财产品留存客户，大部分的银行不得不跟随市场利率变动，以维持存款规模或增大对高度市场化的同业批发融资的依赖，银行面临的利率风险也随之提升。

银行传统资产端的优质资产匮乏，小微企业贷款和个人消费贷款发展相对被动，面临净利息收入增速减少，资产负债管理能力不足的挑战。

整体看来银行传统资产端面临“资产荒”的局面。相对而言，零售消费类贷款与小微企业贷款是最主要增长的方向，然而发展较为被动，需要大量的金融科技投入。

- 大中型企业贷款随着宏观经济的放缓，叠加高企的企业杠杆，难以快速扩张规模，银行更关注对优质大中型客户贷款业务的争夺
- 虽然小微企业整体杠杆水平较低，但由于其经营风险较高、缺乏抵质押担保同时贷款规模小，过去难以获得传统银行的贷款。近年来，在监管的鼓励与支持下，银行对小微企业的贷款投放增加，然而进一步扩张需要银行具备更强的风险识别能力和风险控制手段
- 零售端贷款中占比最大的个人房贷在人口增速放缓、“房住不炒”的政策环境和严格的贷款要求下难以继续高速增长
- 零售消费端贷款在人均收入与消费需求的持续提升和多场景消费金融创新的带动下存在高增长潜力。然而在消费贷款的竞争中，大部分的传统银行在产品创新、技术发展和场景开发等方面均落后于互联网金融机构，不得不通过联合贷款等形式发力消费金融，导致消费贷款的规模与定价都相对被动
- 同业资产由于受到宏观降杠杆和监管对同业资产的压降要求，难以继续增长
- 金融市场资产受市场影响变动较大，在当前银行的风险偏好下，增长空间有限
- 除此之外，对于中国的中小银行而言，受不能跨区域经营的限制，资产投放更为受限，资产规模和增速与当地宏观经济水平息息相关

在整体优质资产匮乏的基础上，商业银行面临了净利息收入减少，资产负债管理难度加大。

- 受当前优质资产匮乏且因降息整体利率走低，同时负债端规模走高且揽储成本高的影响，银行难以寻求与负债规模和结构匹配的资产组合，这导致了银行净利息收入增长空间的压缩
- 此外对于增长潜力较大的消费贷款和小微企业贷款，无论是贷款的结构、贷款定价，还是客群与客户行为，均与传统的个人房贷和大中型企业贷款截然不同。银行亟需建立与新业务模式匹配的资产负债管理能力，例如定价模型和引擎、客户行为分析、动态资产负债组合管理等

与此同时，银行面临监管约束增多且强制性更高，传统资产负债管理理念已经过时。

近年来趋严的监管要求，包括宏观审慎评估体系(MPA、同业业务与资管业务的整治、流动性风险与银行账簿利率风险新规、更严格的资本与杠杆率的要求和定价自律机制等，导致银行需要同时满足诸多不同维度的资产负债监管约束指标要求，且监管标准的执行更加严格。传统银行的比例管理或割裂的单一资产负债指标管理的理念已经过时。

当前利率与市场资金情况瞬时万变，静态与按时点的资产负债统计管理工具已不能支撑动态经营的需要。无论着眼当前抑或立足长远，银行的资产负债管理理念都需要从“静态”、“割裂”和“统计”向“整合”、“动态”和“前瞻”转变。

今年以来，受疫情爆发、LPR改革深化、降息等影响 上述挑战对商业银行经营能力的影响更加明显。在探讨解决方案之前，我们首先尝试从业内较佳实践中总结可借鉴之处。

逆势中表现较佳机构的资产负债管理特点

2020年对于各商业银行而言是极富挑战的一年。从上半年各行经营成果来看，逆境中依然坚挺甚至实现逆势而上的机构通常在更早时期就已前瞻性地着手调整资产负债结构，以期能更好地抵御可能出现的市场冲击，抑或具备在逆境中发现和抓住机遇、优化资产负债表的能力。奥纬认为，此次“战役”中，表现相对优秀的机构通常具备以下特点：

具备战略眼光， 提早布局资产负债结构调整

LPR全面推广和利率下行，对业务结构不同的银行影响亦有所不同，较早布局非息业务、注重服务创收的银行于本轮表现相对优秀。

如股份制银行中表现最优的招商银行，在股份制银行净利润降幅普遍在9-10%水平情况下，其净利润仅较上年同期下跌1.63%，一个很大的原因在于其手续费及佣金收入8.46%的强劲增长。其中代理服务手续费和受托理财佣金等业务类型受疫情导致的消费需求下降的影响较小，甚至得益于后疫情时期公众资产配置需求和投资热情的高涨，“轻型银行”战略效果显现。城商行中表现最佳的宁波银行，近年来也致力于多元化利润中心建设，强调提升金融“服务”能力，2020年上半年实现手续费及佣金收入同比增长46.48%，且在营业收入占比提升4.1个百分点达26.03%。2020年1-6月非息收入相比上年同期的上升幅度分别为13%和30%，均明显高于本行净利息收入同比增幅4%和19%，较大地缓解了因加大计提贷款减值损失所带来的净利润下降压力。

抓住机遇补充资本， 提升业务扩张空间， 降低财务成本

金融危机后，商业银行面临越来越严格的资本监管要求，资本储备充足度直接关系到银行业务规模扩张的潜力，并影响银行财务成本。近年来监管致力于丰富银行资本补充渠道，各行也积极通过上市、优先股、永续债、二级资本债等资本工具补充资本。

从结果来看，2019年末大型商业银行和全国性股份制银行的资本充足率相对区域性城农商行已有明显优势。这也为疫情期间响应政府支持实体经济和抗疫信贷需求的号召，扩大信贷规模奠定了基础，大型国有银行和股份制银行疫情期间资产增速明显高于区域性城农商行。

今年以来，快速扩张的信贷规模及整体经济环境不确定性的增大，均会增加银行的资本消耗速度，各行为保证长期稳健经营，需要提前储备资本。与此同时，利率下行为银行发行资本债提供了较好的窗口。在疫情较为严重的上半年，各类商业银行业务特别是国有大行，资本债发行热情极为高涨，全部六家均参与其中。部分机构先后通过优先股、永续债、二级资本债等多种渠道补充各级资本，且发行价格较上年预期更低，补充资本的同时也降低了银行财务成本，实现了以较低的资本充足率下降支持高速的信贷扩张。各股份制银行和部分城商行，如宁波银行、南京银行等，也参与其中。而农商行由于渠道、市场等原因资本补充力度相对较小，资本充足率下降较为明显。由此可见，即使在经济下行期，仍有优化资产负债结构的机遇。

图 1: 各类银行资本充足率及资产增幅对比

银行类型	资本充足率		总资产增幅
	2019Q4	2020H1	2020H1 vs. 2019Q4
大型商业银行	16.31%	15.92%	7.98%
股份制银行	13.42%	12.92%	7.60%
城市商业银行	12.70%	12.56%	6.13%
农村商业银行	13.13%	12.23%	7.13%

数据来源: 银行年报、银保监会公开数据、奥纬分析

执行积极的主动负债管理，净息差管理效果显现

在利率市场化推进和整体市场进入利率下行区间的背景下，净息差管理能力对于银行业绩表现的重要性必然进一步提升。纵观近年来各行的管理行为和成效，发力零售和主动负债管理是两个较有效的思路。

零售先行的银行贷款收益稳步提升，拉动净息差处于较高位。

近年来，商业银行竞相提出零售业务转型战略，与其说是新形势下的业务转型发展战略，不如说是顺应行业发展趋势的资源优化配置策略，是不同客户类型收益率调整所带来的必然结果。具有前瞻性的商业银行事先洞察到这一趋势的变化，其通过业务结构调整获得了零售业务的发展先机，后知后觉者则在竞争中处于相对不利地位。

基于上市银行2020年中报数据，我们发现净息差与零售贷款占比存在一定程度的正相关关系。原因在于一方面零售贷款相较于公司贷款，银行在利率定价上相对话语权更高，另一方面零售存款的付息成本也相对较低。

平安银行一直以来践行零售战略，是为数不多的零售贷款规模大于公司贷款规模的银行，其净息差在上市银行中也一直保持在高位，其2020年上半年净息差2.59，虽较本行2019年有轻微下降，但仍远超上市股份制商业银行2.21的平均水平。江苏银行2020年上半年零售存款较上年末增长18.98%，零售贷款增长10.48%。利率敏感资产负债结构的优化带动净息差扩大到2.10，较2019年末提升16BP，较2019年上半年提升27BP。

与此同时，我们也应该清醒地认识到伴随市场和监管环境的变化，通过发力零售提升净息差也面临一些潜在的挑战，例如在通过客户下沉等策略争取更多高利率贷款客户的同时，总体风险也将伴随提升，以及监管导向和市场竞争加剧导致的贷款收益率进一步上浮压力和存款端的利率下行刚性。

通过主动负债管理维持灵活动态的负债结构，降低付息成本。

负债端来看，客户存款的付息成本对多数机构而言是存在一定刚性的，特别是中小银行。因此需要更加动态灵活地管理负债结构，通过灵活运用发行债券、同业拆入等主动负债手段在满足银行经营和流动性管理的资金需求的基础上尽量减少付息压力。2020年上半年，民生银行、华夏银行、上海银行、贵阳银行和江苏银行等实现净息差逆势上升的银行，在其当期经营总结中均有关于抓住市场环境调整主动负债策略的描述。这些银行当前普遍维持了相对较高的主动负债比例，而当期这部分资金成本的下降幅度相比客户存款更加明显。以江苏银行为例，同业负债利率下降81BP，发行债务证券利率下降52BP，而同期存款付息成本仅下降1BP。当然，这并不代表在同业资金成本下降更快的背景下银行应一味提升这一渠道负债规模，净息差管理还需要同负债稳定性、资产负债结构匹配等管理目标协同进行。

图 2: 部分上市银行主动负债占计息负债比例

银行名称/类型	2019H1	2019Q4	2020H1
股份制商业银行(平均)	34%	35%	33%
民生银行	38%	39%	39%
华夏银行	38%	39%	37%
城市商业银行(平均)	33%	34%	32%
上海银行	42%	41%	40%
贵阳银行	33%	35%	37%
江苏银行	37%	38%	33%

数据来源:各行财务报告、奥纬分析

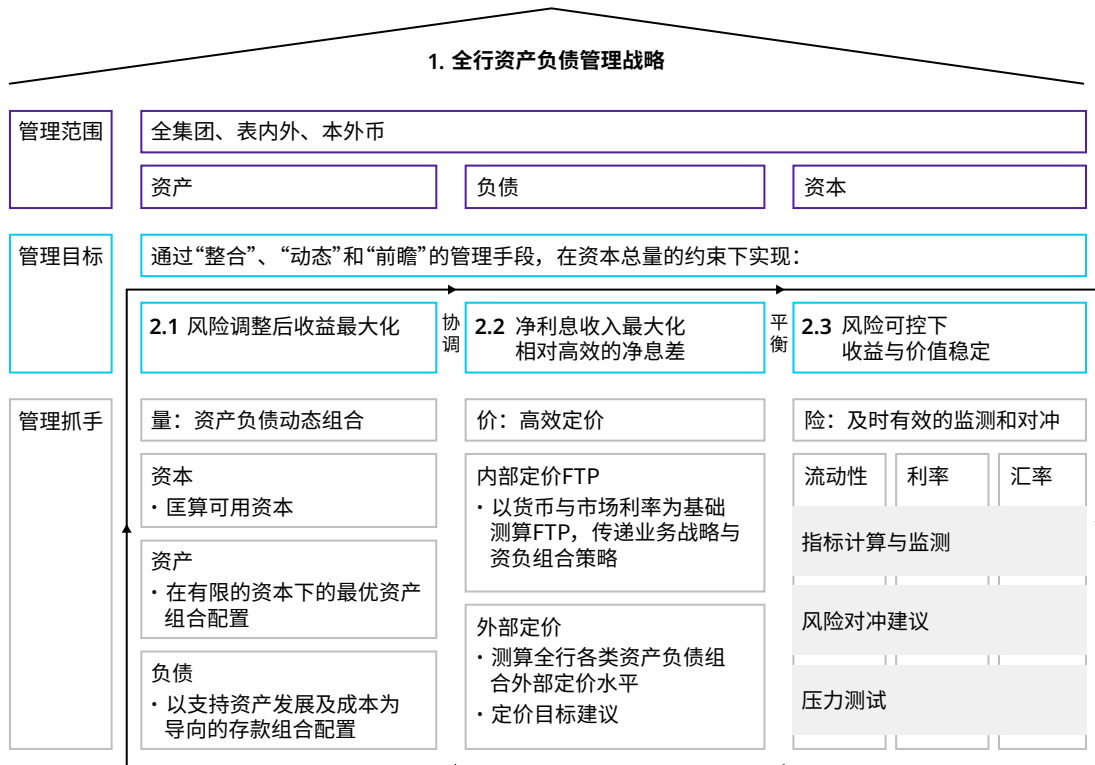
智慧资产负债管理是银行突围的重要武器

由此可见，强大的资产负债管理能力是银行重要的核心竞争力之一，能够支持银行在不利的市场环境中依然保持稳定经营。然而，这些能力并不是朝夕之间就能建立的，银行需要通过整合前瞻的资产负债战略、完善的资产负债管理框架和动态的资产负债管理数字化应用，打破原本“静态”、“割裂”和“统计”的资产负债管理状态，实现“动态”、“整合”与“前瞻”的资产负债管理。综合看来，智慧资产负债管理是全行层面整合性的管理方案。

智慧资产负债管理框架与总体目标

智慧资产负债管理的核心精髓在于能够承接银行战略目标，通过打破传统资产负债管理中各个模块相互割裂的状态，以数字化管理工具为抓手，建立起全集团、表内外和本外币的全口径视角下各个重要资产负债管理模块间的内在联系。智慧资产负债管理的整体目标，是通过“整合”、“动态”和“前瞻”的管理手段，在资本总量的约束下追求风险调整后收益最大化、净利息收入最大化及相对高效的净息差，以及风险可控下的收益与价值稳定，即“量”、“价”、“险”的协调平衡。

图 3: 银行智慧资产负债管理整体框架



数据来源：奥纬分析

在当前宏观经济和货币环境下，银行可投向的资产范围受限、负债端竞争压力凸显、市场利率波动较为剧烈，我们建议银行可以主要通过以下两大途径实现智慧资负管理目标：

1. 关注战略层面的资产负债管理，通过建设智慧资负管理工具提升高层在资产负债战略中的参与度；关注对市场未来和资金价格的预测，通过对各场景的动态分析，实现各财务要素在业务中的最佳配置边界，保证银行资产负债管理的前瞻性和适配性
2. 灵活应用智慧资负管理工具，执行资产负债管理战略，实现“量”“价”“险”平衡
 - 2.1. 通过资产负债动态组合管理，追求风险收益最大化的资产规模增长
 - 2.2. 通过主动负债管理，提升净利息收入
 - 2.3. 在确保流动性基础上提升流动性收益

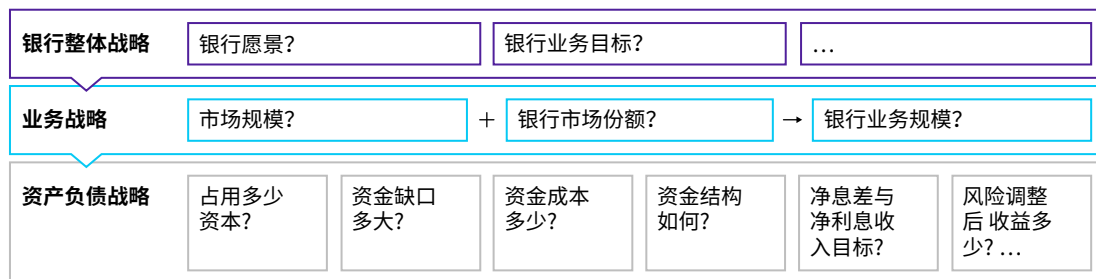
如何达成智慧资产负债管理目标

关注战略层面的资产负债管理

银行的资产负债管理战略是银行战略的重要组成部分，需要银行高层的深度参与。

银行的资产负债战略包括了资本战略、资产负债组合战略和资金战略等。在自上而下的明确业务战略后，银行需要尽快确定支撑业务战略开展的资产负债战略。在资产负债管理战略中，首先需要明确的是战略资本配置，这需要高层明确资本关键决策和配置方向，例如“高回报低资本占用”的配置方向、长期资本补充计划和短期资产出表计划等。优秀的资本战略能够为银行谋求更长期稳定的发展，同时支撑短期利润目标的达成。同时，为支撑关键业务战略的达成，银行需要及时明确资金战略，包括支撑业务资产规模扩张的负债来源、规模和期限等。对于高级管理层而言，需要思考如何通过摆布负债结构以降低负债成本、保障流动性同时满足客户经营的目标。此外，优秀的资产负债战略能够协助银行统一对未来宏观经济、利率和货币政策的观点，更有利于集中管理利率风险。

图 4: 银行整体战略向资产负债战略的推导



数据来源：奥纬分析

然而缺乏智慧工具的支撑，高层在银行整体、业务与资产负债管理等战略设置的参与显得零散且效率低下。高层在决策时需要一个灵活、高效、强大、智能且可视化的工具提供支持，方便其在多变的环境中做出更快的战略决策。该工具需要包括：

- 多种情景选择:包括外部宏观经济和利率情景、银行内部经营各类情景和重要参数管理层决策情景
- 业务战略预测模型:内嵌业务战略模型, 测算业务战略在不同场景下可能的经营结果
- 业务战略假设调整敏感性分析功能:支持管理层及业务团队调整银行整体和业务战略
- 资本战略模块:内嵌战略资本规划与配置模型, 根据业务战略及重要参数测算资本初步需求、资本规划和配置战略
- 资产负债组合战略模块:内嵌客户行为模型、净息差计算、流动性模型等, 根据当前市场利率和未来市场利率预测, 确定资产负债组合
- 资金战略模块:内嵌主动负债模型和客户行为模型, 推算资金缺口与结构

重视资负战略执行中的“量”“价”“险”平衡

通过动态资产组合管理, 优化风险调整收益

为提高风险调整后收益, 银行可以采用战略性资本配置、定价、交叉销售和 sales 管理、资产证券化和战术性客户/产品举措等措施。其中, 战略资本配置与定价是资产负债管理领域常用的方式。

图 5: 银行资产组合管理常见手段

关键杠杆	负责部门	描述
战略性资本配置	<ul style="list-style-type: none"> · 战略 · ALM/风险 · 业务部门 	<ul style="list-style-type: none"> · 将风险加权资产重新分配给回报率更高的国家/地区/行业/产品 · 最大化资本回报率, 并在其他约束条件(资金、流动性等)下进行优化 · 对“低收入”地区/业务单元的资本限制
定价	<ul style="list-style-type: none"> · 战略 · ALM · 业务部门 	改进定价方法以提高资本回报率, 包括: <ul style="list-style-type: none"> · 核心定价工具, 包括风险收益计算、情景分析等 · 定价数据和情报 — 类似交易的内部/外部定价对标, 失败交易分析以及对客户价格弹性的影响 · 关键绩效指标和激励措施 — 激励最低价格限制, 并与客户的支付意愿保持一致 · 更广泛的定价文化和生态系统 — 治理、交叉销售承诺跟踪、培训、谈判支持等
交叉销售和 sales 管理	<ul style="list-style-type: none"> · 战略 · 业务部门 	<ul style="list-style-type: none"> · 客户和销售分析 — 调整销售规模, 采取最佳措施 · 客户账户管理计划和执行 — 最大程度地促进交叉销售 · 为增值产品/解决方案举办主题运动以增加销售机会 · 谈判支持 — 最大化客户关系的价值 · 客户经理绩效评估和激励措施 — 专注于增值产品
资产证券化	<ul style="list-style-type: none"> · 高管 · 战略 · 业务部门 	<ul style="list-style-type: none"> · 制定一系列机制来对冲或分散风险或资产, 以减少资本消耗、提高收益和/或降低风险 · 需要明确治理机制(即由谁决定对冲/风险转移)和经济性(即由谁支付成本和获得收益)
战术性客户/产品举措	<ul style="list-style-type: none"> · 业务部门 	<ul style="list-style-type: none"> · 更改客户限额/产品结构, 例如减少未提取限额、从信用贷款转变为有担保/质押的融资等 · 低潜力客户的退出

 深入分析

数据来源: 奥纬分析

战略性资本配置: 是在风险的约束下, 确定各业务规模对应资本的总量与增量的过程, 也是“量”与“险”平衡的一种形式。

战略性资本配置要求银行根据宏观环境(包括宏观经济数据、金融市场数据、社会融资与信贷需求、人口与银行用户规模等)和银行战略(包括不同业务单元的战略目标)设定业务初步增长计划, 这是智慧资产负债管理一体化方案的起点, 也是资产负债战略与银行整体业务战略的重要衔接。随后, 银行以资本约束为起点, 统筹流动性风险、银行账簿利率风险和汇率风险等要求, 设定尽可能满足各个利益相关方目标的资产组合, 完成资本和资产组合的配置。

战略性资本配置有多种方式, 较佳的实践是最优化模型和情景分析结合的方法。该方法基于边际贡献, 以指导资本和资产组合优化方向。管理层可设置风险调整后收益、最低资本回报率等多类管理情景, 对于每个投资组合或投资组合集合, 估计组合调整对资本回报及资本消耗的边际影响, 得到管理目标下更加符合实际情况或更有意义的资本和资产组合配置结果。

定价: 是“量”与“价”平衡的一个重要支撑, 根据高效的客户定价模型, 提高单一客户/客群的风险调整后收益。

定价管理的提升会直接影响净利润并提高风险调整后收益。根据奥纬经验, 在投资组合风险不变的情况下, 科学优化后的复杂贷款定价方法可以使利润率增加约10%。

数字化的定价工具是先进定价方案的基础, 该工具需要具备核心风险收益计算、对回报的跨年度分析(特别是对担保贷款的分析)、敏感性分析、多产品模拟、复杂交易定价如资产证券化交易定价、可变FTP等功能。同时定价管理工具需确保用户操作的简单性和实用性, 使得其能更广泛的使用, 例如具备面向客户的及时反馈工具(包括手机端、平板端和网页端), 支持客户经理与客户进行实时的讨论等。

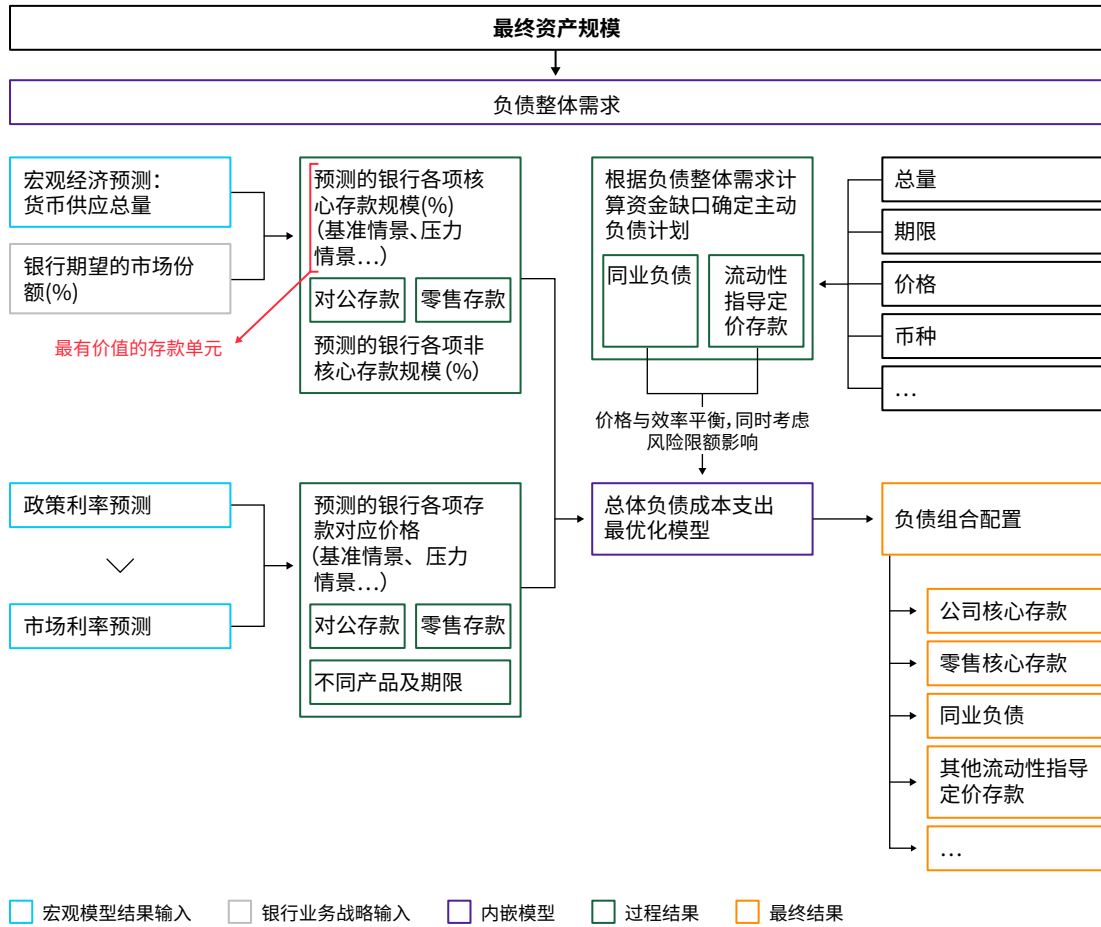
行业中的最佳定价实践不仅是基本定价工具, 还是可提供实时数据和专注于优化回报的生态系统, 包括定价工具、定价数据和情报、关键绩效指标和激励措施以及定价文化。

为适应快速变化的市场环境和客户策略, 当前领先银行推行了“区间”定价法。“区间”定价的模型将战略目标、价格敏感度、同行业绩和交叉销售承诺嵌入到了一个综合模型中, 实现了客户价格敏感度的区分和判定、价格满足区间的交易自动批准、关键业绩指标的有效激励措施、以及可被定期监控的动态交叉销售管理。“区间”定价法由于预设了灵活的区间, 使得其能很好的适应新兴的小微企业贷款定价和个人消费贷款定价。

通过主动负债管理，提升净利息收入

“量”与“价”平衡的另一个重要支撑是建立可支撑资产发展、成本较低、同时具有市场长期竞争力负债组合。

图 6: 银行主动负债管理



数据来源: 奥纬分析

在负债组合中，来自客户的核心存款因其较低的价格负债成本和较稳定的行为特征被认为是最具价值的存款单元。其他的负债组合包括同业负债和流动性指导定价存款（即利率敏感性存款）被称为主动负债存款单元。虽然核心存款水平的提高更多需要依靠业务部门参与，但是资产负债部门可以根据存款特征分析明确不同外部环境下核心存款潜在的变动，再根据资产与负债的缺口，测算主动负债的合理规模。

在主动负债规模的划分中，银行资产负债管理部门可以进一步通过客户分群和客户行为模型模拟，得到不同利率定价下的利率敏感存款组合。在与市场定价的同业负债的价格、方便性、时效性的比较下，资产负债管理部门可以确定利率敏感存款吸储整体计划和同业负债的整体计划，及时调整利率敏感存款与同业负债规模的比例，实现负债的整体与动态管理。

在确保流动性基础上， 增强流动性资金使用效率

流动性管理是银行资产负债管理的重要内容之一。实践中银行普遍面临的一个困惑，是如何在保有充足流动性和降低因持有高流动性资产而丧失的机会成本之间寻求平衡。严重的流动性冲击对于银行可能是致命的，因此大部分银行通常会优先确保流动性储备的充足性。由此，银行需要工具和机制，支持其解决两个问题：

- 市场和银行自身业务需求瞬息万变，是否能够更灵敏、准确地测算流动性缺口，避免流动性管理过度占用银行资源
- 持有的流动性资产，是否能够在确保安全的前提下尽量提升这部分资金的使用效益

对于上述两个管理诉求，可通过将流动性管理的需求和目标等纳入智慧资负工具，并结合情景测算和管理机制优化实现。在国内外先进实践中，有三种可考虑的管理提升角度(如下图所示)：

图 7: 提升流动性资产效益的三种方式

审查和优化流动性资产配置模型，以更好地配置流动性资产	通过调整司库治理架构与考核方式，提升流动性管理水平	日间流动性与区域流动性提升
<ul style="list-style-type: none"> · 优质的流动性资产可以通过构建有效边界来实现LCR要求下的最优收益 · 其他与流动性相关的模型包括LST、RLAP、RLEN · 由于国内流动性储备投资标的有限，因此不再赘述 	<ul style="list-style-type: none"> · 确保流动性风险基础上，通过管理机制优化，提升流动性资产负债收益，提高流动性管理效率和资金运用效率 	<ul style="list-style-type: none"> · 审查低利率环境中的流动性陷阱，降低过于保守的流动性缓冲 · 商业客户杠杆，例如向客户收取透支费 · 在国内使用程度不高，不再赘述

数据来源：奥纬分析

第一种方法是通过审查和优化流动性资产配置模型，以更好地配置流动性资产：优质的流动性资产可以通过构建有效边界来实现LCR要求下的最优收益，但由于国内流动性储备投资标的有限，因此不再开展介绍。

第二种方法是通过调整司库治理架构与考核方式，提升流动性资产管理水平，从而达到流动性资金使用效率的优化和流动性资产回报的提升。

在治理架构调整中，首先需要明确司库团队的定位与工作模式。目前看来国内先进同业主要有两类实践：

- **独立团队工作模式**：资产负债管理部门自建司库交易台，独立于金融市场部开展日常流动性调剂的市场操作；
- **委托交易工作模式**：资产负债管理部门委托金融市场部门进行日常流动性调剂操作，根据司库下达的投资指令开展日常流动性调剂操作。

在定位与模式明确的基础上，清晰的考核/激励形式，能够调动交易人员工作的积极性，进而提升流动性资产收益。在现行的流动性资产收益考核/激励形式中，无论是收益率、交易手续费佣金或是FTP均有其优缺点。银行需要综合考量行内的人员素质、系统管理水平、利益相关方的要求综合设置考核/激励的形式。

第三种方法是通过审查低利率环境中的流动性陷阱，降低过于保守的流动性储备，并适当向透支的客户收取响应的费用，提升流动性收益。由于当前国内不是负利率环境，因此该策略并不适用，在此不再赘述。

奥纬的智慧资负管理工具

奥纬智慧资负管理工具整体框架

针对现有银行战略设置、财务预算、资本规划、业务计划、定价策略与资产负债组合配置的相对割裂的资负管理局面，奥纬开发了一款智能化、组合化和模型化的银行智慧资负管理工具，可以帮助银行将独立的资产负债工作流程连接在一起，以产生快速的战略分析。

奥纬的银行智慧资负管理工具，可以设置各类情景，通过内嵌模型模拟计算关键资产负债战略和数据，并将模拟结果通过可视化界面与用户交互。此款工具可以授予管理层、资产负债管理部门、各业务部门、计划财务部门、风险管理部门等人员进行使用，旨在通过整合的资产负债管理工具和集成预测平台，协助银行建立可靠资产负债管理战略或管理计划，监测实时风险和进行以数据为依据的决策。

图 8: 我们建立了基于中文Excels的POC工具，并带有Power BI前端仪表盘



数据来源: 奥纬分析

整体看来奥纬的智慧资产负债管理工具有五大亮点：

- **完整性：**工具结合了6大用户痛点，可实现7类108种模型，包括自上而下和自下而上两种预测方式，且允许不同类型银行对同一变量采用从简单到复杂的不同模型
- **灵活性：**工具建立在一个灵活的架构上，它可以根据不同的内部使用目的进行调整，也可以根据银行的组织需求进行调整
- **可拓展：**工具的任何部分都可以独立开发，以更复杂的模型达到更精细的水平
- **智能化：**工具和仪表盘可以在更新输入场景后几分钟内自动运行并计算结果
- **本地化：**工具可以成为一个灵活使用的系统外工具或是本地化集成在现有系统中

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



联系我们

欲了解更多的奥纬智慧资负管理方案，请与我们联系。

翁涛

董事合伙人
+86 (21) 8036 9320; +86 (10) 6533 4498
Tao.Weng@oliverwyman.com

徐雪梅

副董事合伙人
+86 (21) 8036 9321
Maggie.Xu@oliverwyman.com

钱行

董事合伙人
+852 2201 1739
Hang.Qian@oliverwyman.com

许维珂

项目经理
+86 (10) 6533 4488
Weike.Xu@oliverwyman.com

版权所有 2020 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分內容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖有价证券要约，亦不构成买卖有价证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。