

太大不能倒？太烂救不了！

——百年瑞信覆灭之路

案例使用说明

系统重要性银行在金融体系中居于重要地位，其经营和风险状况直接关系到金融体系整体稳健性以及服务实体经济的能力。金融稳定理事会(FSB)把各国最重要的 30 家银行认定为“全球系统重要性银行（G-SIBs）”，瑞信银行多次入选。但在其发展过程中暴露出诸多问题，涉及经营战略、合规管理和风险控制等方面，最终导致其被收购，成为第一家卷入危机旋涡的全球系统重要性银行。2018 年 11 月 27 日，中国人民银行、银保监会和证监会联合印发了《关于完善系统重要性金融机构监管的指导意见》（下称《指导意见》），为完善我国系统重要性金融机构监管框架，建立系统重要性金融机构的识别、监管和处置机制，防范系统性风险，有效维护金融体系稳健运行做出了顶层设计并积极落实。瑞信与中国四大行同属全球系统重要性银行，通过对瑞信崩盘原因的分析，可以为我国系统重要性银行的经营和监管提供一些思考空间。

一、教学目的与用途

1. 适用课程

本案例适用于《金融市场与金融机构》、《金融机构经营管理》、《金融机构风险管理》及《金融监管》等课程的辅助教学案例。

2. 适用对象

本案例适用教学对象为金融专业硕士，也可用于 MBA 和 EMBA 以及高年级金融专业本科生相关课程的课堂教学。

3. 教学目标

本案例以全球系统重要性银行之一的瑞信银行为案例主角，讲述了百年老店瑞信由盛转衰的历程，通过分析瑞信陨落的原因，进而对我国系统重要性银行的

经营治理及金融监管提出切实有效的建议。通过教师对案例的引导和学生的深入讨论，启发学生思考，达到以下教学目的：

（1）在我国商业银行大案要案频发，涉案金额逐年上升的背景下，合规风险管理成为银行实现稳健经营的必经之路。通过本案例的学习，使学生充分了解合规风险的含义并思考应如何避免合规风险事件的发生。

（2）通过了解瑞信在风险管理方面存在的漏洞，使学生充分了解风险管理的含义并使学生认识到银行风险控制应当遵循的原则。

（3）通过了解瑞信被并购的处置方式及崩盘后的市场反应，启发学生思考瑞信事件对世界金融市场的影响。

（4）通过对瑞信事件的整体回顾及细节梳理，启发学生思考我国系统重要性银行应该从瑞信的经营失败中吸取怎样的教训，对于监管机构而言，又应当如何进一步完善监管工作以避免此类事件的再次发生。

通过本案例的阅读和分析讨论，预期达到的具体教学目标如表 1 所示：

表 1：案例教学目标
Table 1: Case teaching objectives

知识点传授	
核心知识点	银行业金融机构的经营原则
	银行风险管理的关键要素
	金融创新与金融监管
其他知识点	金融机构资本管理
	风险因素敏感性评估
	金融监管体制的发展变迁
能力训练点	
核心能力	运用相关理论知识对金融机构经营问题、风险管理系统分析的能力
	在其他领域应用相关的分析能力
	对系统重要性银行的经营及监管未来发展趋势科学研判的能力
其他能力	对案例传达信息进行有效筛选及分析总结的能力
	对案例反映的问题、决策点以及理论点进行提炼和归纳的能力
	案例教学和讨论过程中学生沟通、表达和团队合作的能力

二、启发性思考题

结合案例内容及所学知识，请你试回答以下问题：

1. 什么是合规风险？瑞信银行在经营管理过程中存在哪些合规风险？为什么它会频繁爆出合规风险事件？
2. 什么是风险管理？瑞信银行在风险管理方面存在哪些缺陷？这些缺陷违背了银行风险控制的哪些原则？
3. 请结合案例归纳瑞信崩盘的内外动因，并分析瑞信银行破产事件对世界经济带来了哪些传染性影响？
4. 作为全球知名的系统重要性银行，百年瑞信的一朝陨落向银行业的经营与风险管理提出了新的要求。基于此，我国系统重要性银行应做出怎样的改进？金融监管机构又能从中获得哪些启示？

三、分析思路

授课教师可根据自己的课程及教学目标灵活地使用本案例，建议分析思路和步骤如下图所示：

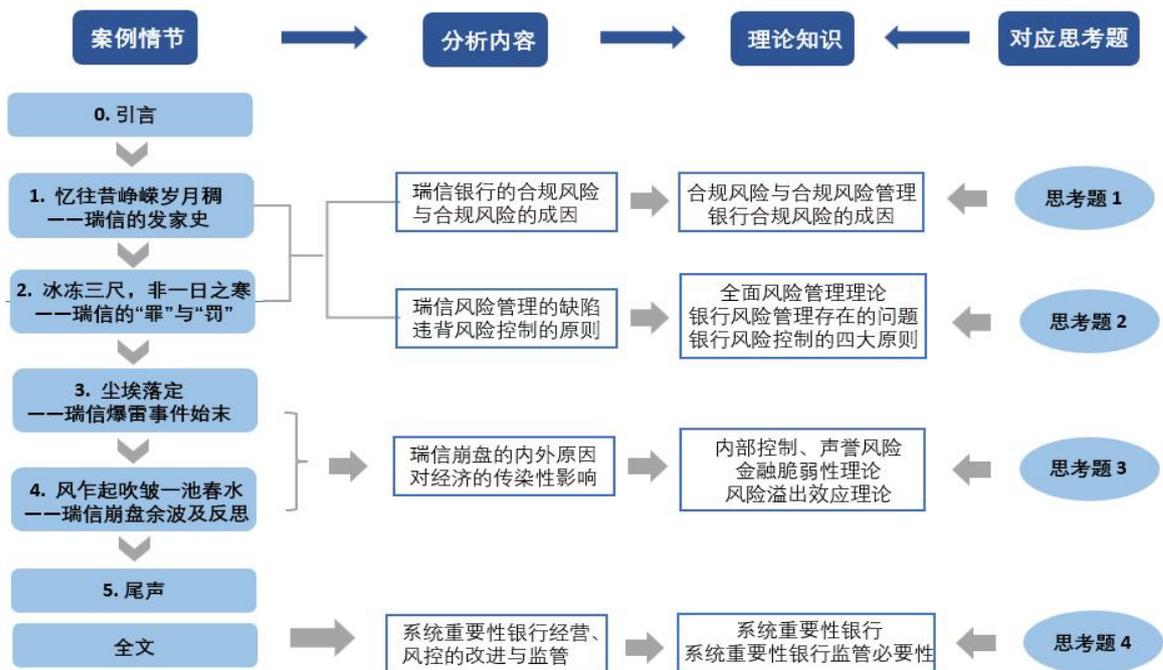


图 1：案例分析思路

Figure 1: Case Analysis Ideas

四、理论依据与分析

1. 什么是合规风险？瑞信银行在经营管理过程中存在哪些合规风险？为什么它会频繁爆出合规风险事件？

【理论依据】

（1）合规风险

合规风险是指银行因没有遵循合规法律、规则和准则而可能遭受法律制裁、监管处罚、重大财务损失和声誉损失的风险。

第一，法律制裁和监管处罚。主要是指监管当局对违规银行实施各类监管惩罚，包括行政处罚（如对商业银行或个人的行政罚款、业务市场强制退出、从业资格取消等）和刑事处罚（主要是针对责任人的刑事处罚）等；

第二，声誉损失。主要是指市场对违规银行的负面评价、市场声誉贬损以及信用评级下降所导致的银行股票市值下跌、客户群的退出以及行业协会自律性惩戒措施等；

第三，财务损失。主要是指商业银行违规经营造成业务损失，比如违规放款造成的呆坏账损失，违规投资造成的损失，违规进行金融衍生产品交易造成的损失等。

银行的合规风险具有三个重要性质：内部性、隐蔽性和不确定性。

第一，内部性。合规风险的产生必然是内部人员所致，信用风险、市场风险等外部风险均不属于合规风险范畴；

第二，隐蔽性。由于内部人员对于银行业务流程及规则有充分的了解，其往往会采取措施规避监督，使得违规事件难以发现；

第三，不确定性。除了因无知导致的违规外，人往往会因为趋利性而导致违规，这种利益和违规代价的博弈难以预测。

（2）银行合规风险管理

银行合规风险管理，是指银行为控制合规风险，实现合规经营目标，通过特定的组织机构，制定和实施一系列制度、标准和程序，主动使自身的经营管理行为合规的动态过程。有效的合规风险管理是银行构建全面风险管理体系的基础，也是构建有效内部控制机制的核心。银行是典型的风险管理企业，正是由于银行的管理特性，决定了其经营的内容和对象绝不仅仅是货币或者信用，银行合规风

险管理应成为银行一项核心的风险管理活动。

根据巴塞尔银行监管委员会（BCBS）在 2005 年 4 月 29 日发布的《合规与银行内部合规部门》的相关规定，合规风险管理部门的工作职责与操作流程包括五项内容，具体如下图 1 所示。

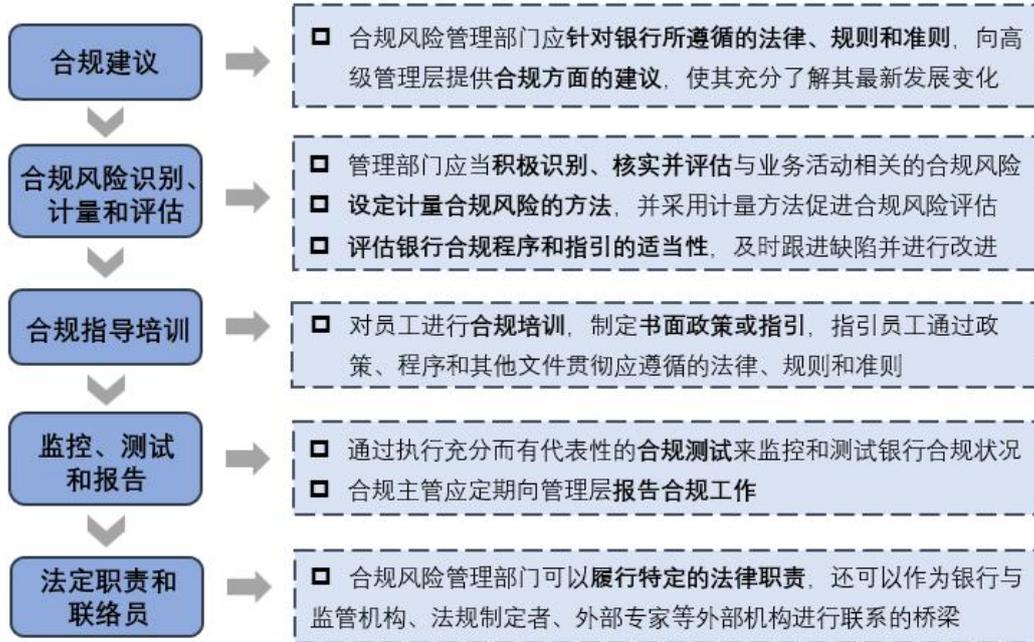


图 2：银行合规风险管理部门的工作职责与操作流程

Figure 2: Responsibilities and Operational Procedures of the Compliance Risk Management Department of the Bank

（3）银行合规风险的成因

相比其他金融机构，银行往往具备较为完善的管理体系和制度，内部员工按章办事且具备良好的职业素养，但也同样常常存在合规风险，除传统意义上银行合规文化缺失、合规机制失灵、合规组织薄弱等，还存在以下深层原因，如表 1 所示：

表 2：银行合规风险的成因

Table 2: Reasons for Bank Compliance Risk

原因	观点	表现形式
① 激进的经营理念	激进的经营理念是指银行的管理者对银行经营管理行为采取急于谋求发展和壮大的理念。其表现形式既可以是整体经营理念的激进，也可以是某一业务板块发展的激进。	<ul style="list-style-type: none"> ● 要求业务发展速度第一； ● 管理方式以业绩考核为最终目标； ● 风险容忍度较高； ● 给予员工丰厚业绩奖励

② 高压的经营压力	作为竞争性企业，银行在规模、营收、利润等方面必然追求一定的增长速度。伴随而来的是银行内部自上而下“年年增长、层层加码”，进而导致合规风险管理的不善。	<ul style="list-style-type: none"> ● 伪造作假：使用伪造虚构的信息使业务得以完成； ● 违规展业：在业务办理过程中不顾业务管理规则的落地而办理业务
③ 违规获利可观且违规成本过低	在银行的激励规则下，违规行为给银行所带来的利益是多方面的，如违规行为可以完成高压的指标任务；违规行为可以获得直接的经济利益等。但在实践过程中，受追责的事后性、或然性和内化性等影响，违规行为可能处理力度较轻，而达不到处罚和警示的作用。	<p>常见的低处理行为包括——</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 以批评教育代替违规行为问责 ● 以经济处罚代替纪律处分 ● 以问责员工为主，以问责管理者为辅
④ 监督和管控力度有限	银行构建“三道防线”的风险管理架构，以业务部门、风险管理部门、审计和合规风险部门作为三道防线的主体，业务部门负责具体风险管理职责；风险管理部门承担风险管理的组织推动职责；审计和合规风险部门承担对前两道防线履职情况的审计、监督职责。但三道防线均存在一定的局限性。	<p>三道防线的局限性包括——</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 业务部门存在业绩压力，难以把控合规管理平衡点 ● 风险管理部门缺乏实操经验，所进行的合规管理往往与实务脱钩 ● 审计和合规部门对合规管理缺乏深入快捷处置机制
⑤ 银行自身缺乏对合规风险的认知	在违规问题出现后，究其原因，一方面是合规风险管理其本身的不足，另一方面也来自商业银行员工本身对于合规风险的认识不足，因此导致合规制度在某一时间段的不合理性和不适应性。	<ul style="list-style-type: none"> ● 对合规制度的具体要求把握不充分； ● 合规制度本身的具体要求缺失或不明确； ● 合规制度本身具有不合理性或不适应性

【案例分析】

（1）瑞信银行在经营管理过程中存在的合规风险：

① **将业务凌驾在合规之上**。因急于开拓新兴市场业务，瑞信银行缺乏管控金融犯罪的风险战略，在经营过程中爆出了一系列的法律合规风险事件，如协助多个国家客户逃税、帮助洗钱犯罪、从事商业贿赂等违规行为；

② **损害消费者权益**。为获取高额利益，瑞信银行对消费者进行了一系列欺诈、误导，泄露用户数据等违规操作，严重违背了《瑞士银行保密法》等相关法律规定；

③ **合规资源不充分且履职不到位。**瑞信合规部人员不足，无法开展金融犯罪尽职调查，同时合规管理人员话语权较弱，如在 2016 年的莫桑比克案中，瑞信合规管理部门未能及时警觉贿赂风险并提交反洗钱可疑交易报告，导致瑞信银行出现合规风险，信誉大大下降。

(2) 瑞信银行频繁产生合规风险的原因：

① **瑞信银行制定了激进的经营战略。**一方面，瑞信内部存在“风险让步与业务”的文化；另一方面，在同类银行都在进行战略转型重组的时候，瑞信银行却选择持续加码高风险业务，维持高比例投行业务，这为后续暴雷埋下了祸根；

② **瑞信银行自身缺乏对合规风险的认知。**长期以来瑞信所形成的合规管理体制及合规文化落后于国际司法体系的最新发展，早期全球反避税、反洗钱法律体系尚未建立，瑞信形成了协助客户洗钱、避税的行为惯性和路径依赖，但随着法律准则越来越明晰，瑞信未能思考自身惯性操作的合规性，最终导致风险暴露；

③ **瑞信银行利用违规获得的利润非常可观。**早期在全球反避税、反洗钱法律体系尚未建立的情况下，瑞信银行依赖违规行为获得了大量直接的经济利益，且由于监管尚不完善，违规处罚力度较轻，这也在一定程度上加剧了瑞信银行进行违规操作的行为。

2. 什么是风险管理？瑞信银行在风险管理方面存在哪些缺陷？这些缺陷违背了银行风险控制的哪些原则？

【理论依据】

(1) 风险管理

银行的风险管理是银行为减少经营管理活动中可能遭受的风险而进行的管理活动。良好的风险管理有助于提升银行在行业内的综合实力和竞争力，也为银行长期稳健发展提供可靠保障。目前较为重要的银行风险管理类型包括：操作风险管理、市场风险管理和信用风险管理。

银行进行风险管理的流程主要分为三步，分别是：风险识别、风险评价与风险应对（图 3）。风险识别是指在风险事件发生之前，通过利用多种手段和方法进行预判，对风险信号进行连贯性、系统性、全面性识别，并多维度地分析风险事件发生的隐性缘由的过程；风险评价是指首先通过估算风险发生的可能性、产

生的损失额等因素，对系统产生风险的可能性大小做出判断，并预估风险影响程度，随后将分析结果与公认的安全标准进行比较，以此确定企业风险等级；风险应对是指当风险因素导致风险发生或将要发生时，为了消除、降低风险或减少风险带来的损失所采取的处理风险事件的方式和举措，它是风险管理的核心。

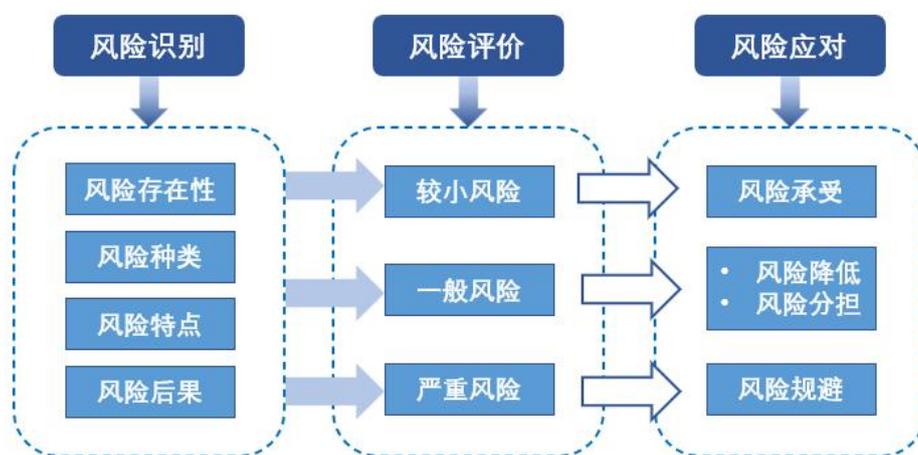


图 3：银行风险管理的流程

Figure 3: The Process of Bank Risk Management

(2) 全面风险管理理论

全面风险管理（Enterprise Wide Risk Management, ERM）是 20 世纪 80 年代 COSO 提出的一个概念，该框架认为“全面风险管理是一个动态过程。这个过程从企业战略制定一直贯穿到企业的各项活动中，用于识别那些可能影响企业的潜在事件，将风险控制在企业的风险偏好之内，合理地确保企业取得既定目标。”

在对银行进行全面风险管理时，需要立足整体，考虑各类不同性质的风险，如信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等，针对不同类型风险的独特性质和各类风险相互之间的联系进行统筹管理。全面风险管理具有以下特点：

- 全面的覆盖范围。不仅体现在覆盖风险的类型上，也体现在流程更全面、参与人员范围更广；
- 全流程管控。对风险进行事前、事中、事后的全流程管控，而不仅限于风险出现后的风险应对环节；
- 全面的管理部门参与。不仅要求相关风险管理部门的参与，而且要求组织架构内的所有人员成为全面风险管理过程中的一份子。

(3) 银行全面风险管理存在的问题

目前，我国银行业全面风险管理存在的问题主要存在于风险管理组织架构、风险管理落实执行、风险管理的激励、风险识别评估等四个方面。

● 全面风险管理组织架构不健全

完善的全面风险管理组织架构需要各职能部门分工明确、互相配合，但实际，许多银行的董事会、风险管理部门和内审部门等组织架构在全面风险管理的过程中职责分工并不明晰、责任主体不够明确，有时可能没有牵头部门负责风险的预警、监管、追责和资料存档，全面风险管理的集中审批工作和独立运行的地位也难以真正得到保障。同时很多银行也并未设置垂直领导业务部门的风险管理岗位，使得风险管理部门并不具有获取风险相关信息的权限，信息无法及时获取和归总，以致难以有效处理、应对经营过程中的各类风险。

● 全面风险管理落实执行不规范

许多银行将全面风险管理工作的重点放在对风险的事后处理上，而忽视事前、事中的风险防范和风险预警，也少有银行会在风险管理后总结经验教训、反馈结果、优化改进机制，使得全面风险管理机制无法与时俱进地配合银行的工作开展，全面风险管理工作效率较低。同时，银行进行风险管理的过程较为混乱无序，没有规范性操作文件予以参考，风险管理的方法步骤也尚无科学依据。

● 风险管理激励作用不明显

风险管理工作的成效和相关部门或员工个人的整体绩效并未紧密相连，未形成内在的统一性。大多数银行在进行部门或人员的综合绩效考核时，银行工作人员和部门并不能依据风险管理绩效获取与之相匹配的薪金鼓励、职位晋升等奖励，这就使得银行无法通过良好的风险管理激励机制，促进风险管理工作效率的提升。

● 风险识别评估效果不理想

银行的基础管理相对薄弱，未能与时俱进地学习、应用更为科学的风险识别方法，使用的仍是较为陈旧、效率低下的方式，导致风险识别工作的成效不显著；同时，银行对于风险的评估也存在一定偏误，大部分银行难以确定风险带来损失具体的数额，难以准确衡量风险可能造成的影响，从而导致对相关风险的重视程度低、采取的风险应对策略失误，最终导致风险问题给银行带来较大的损失。

(4) 银行风险控制的四大原则

银行在内部风险控制的过程中应遵循四大基本原则，分别是全面性原则、谨慎性原则、有效性原则和独立性原则，具体要求如表 2 所示。

表 3：银行风险控制的四大原则

Table 3: Four Principles of Bank Risk Control

原因	原则内容
① 全面性原则	银行内部风险控制不应是孤立单独进行的，而应该被渗透和布控到各种业务环节和各项操作管理的全过程，涉及银行内部各个部门、各个岗位的所有人员；银行内部风险控制不应留有空白和失控地带，而应做到无时不有、无处不在。
② 谨慎性原则	银行内部风险控制必须以谨慎经营和风险防控为起点，特别是在新机构开设、新市场开发和新业务拓展方面，须以内部风险防控为首要任务。
③ 有效性原则	银行内部风险控制必须强化经营效率和管理权威，做到执法必严、违法必究，任何人都必须服从和遵守内部风险防控的各项规章制度，对其内部检测所发现的问题和疏漏，必须适时进行改革和纠偏。
④ 独立性原则	银行内部风险防控部门必须进行独立的管理监控，而不应受其他部门的无端干涉。如果内部风险防控部门受到不应有的负面干涉，应直接向银行董事会和其他高级管理层进行反馈，以得到及时纠正和良好解决。

【案例分析】

(1) 瑞信银行在风险管理方面存在的缺陷：

① 风险管理组织文化架构不健全

一方面，瑞信内部多年来存在“风险让步与业务”的组织文化，推崇高风险偏好的业务模式，缺乏金融机构最基本的风险控制文化；另一方面，瑞信对高级风险管理人员的设置也相对薄弱，只有一名高级风险官且身兼数职，且风控部门的作用往往受制于业务部门；

② 风险管理落实执行不规范

一方面，在 Archegos 事件中，瑞信高管在爆仓前几天才了解到该基金部分存在极大风险隐患的关键信息，说明瑞信在进行风险管理时对于事前的风险防范

存在明显不规范的问题；另一方面，在 Greensill 事件中，瑞信并没有在与软银的合作中控制集中度，缺乏有效的事中风险管理落实行为，导致软银企业违约造成连锁效应，引发 Greensill 资金链断裂破产；

③ 风险识别评估效果不理想

在 Greensill 基金合作过程中，对于风险的评估存在较大偏误，未能有效识别其应收账款的真实性，且因风险识别方法陈旧，未能识破 Greensill 供应链金融“外衣背后”高风险贷款担保的本质，致使风险评估出现疏漏。

(2) 瑞信银行违背银行风险控制的原则包括：

① **独立性原则**：瑞士信贷前首席风险官 Lara Warner 敦促风险和合规部门“更加商业化”、“与前台交易员保持一致”，表明瑞信内部风险合规部门并没有独立于业务部门，甚至业务部门较风控部门来说更为强势，对风控决策可能会进行一定的干涉，致使银行内部风险偏好较高，缺乏金融机构最基本的风控文化；

② **谨慎性原则**：在 Greensill 的供应链融资贷款项目中，瑞信严重违反了监管职责，未能充分识别、限制和监控多年以来与 Greensill 业务关系中的风险。例如：在与软银合作过程中，未披露其多重参与身份和高杠杆盈利模式，同时未识别其应收账款的真实性，给投资者利益带来严重损失；

③ **有效性原则**：瑞信的两道防线在 Archegos 事件中没有发挥有效作用。一方面，在初期风控部门曾提出风险防范举措，但未得到业务部门的有效认可；另一方面，风控部门因业绩表现刻意隐瞒瑞信风控制度的漏洞，致使风险控制无法得到有效保障。

3. 请结合案例归纳瑞信崩盘的内外动因，并分析瑞信银行破产事件对世界经济带来了哪些传染性影响？

【理论依据】

(1) 内部控制

1992 年，美国 COSO 发布《内部控制的整体架构》，指出内部控制是企业全体人员，包括董事会、高级管理人员及其他员工为实现经营合规合理，保证目标达成而实施的各种措施，具体由控制环境、控制活动、信息及沟通、评估风险、监督内部五个基本要素构成；1998 年，巴塞尔委员会发布《银行组织内部控制

系统框架》，将内部控制定义为：由董事会、管理层及其他人员共同实施的一种管理流程，旨在实现经营的效果与效率、会计与管理信息的可靠、完整与及时以及经营活动符合现行法律、法规的要求。

其中，银行内部控制的目标、原则与基本要素如图 4 所示。

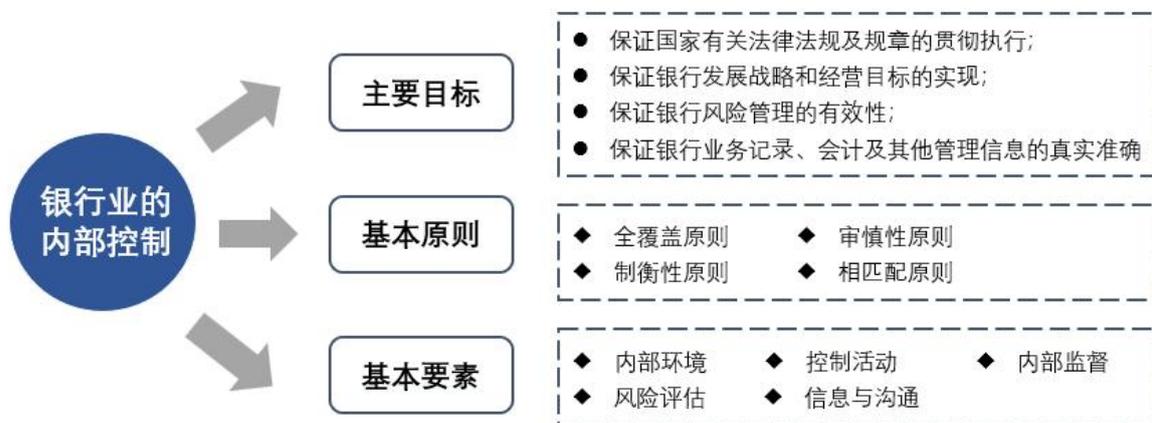


图 4：银行内部控制的目标、原则和要素

Figure 4: The Objectives, Principles and Elements of Bank Internal Control

(2) 声誉风险

银行声誉主要是指在各类社会经济交流及交往实践中，与银行相关的个体或组织（包括股东、政府机构、银行员工、竞争对手及传媒机构等），按照其长期以来的表现所进行的舆论评判。从作用和效果来看，银行声誉一方面会对利益相关者预期收益的形成带来重要影响，另一方面也会决定银行客户对于银行策略的反应行为，因此银行声誉是从社会舆论角度对银行进行的强有力约束因素。

银行的声誉风险主要指其利益相关方对其作出负面评价而造成损失的一种可能性。从涵盖内容来看，银行在经营管理过程中包含八类具体风险：市场风险、信用风险、操作风险、流动性风险、声誉风险、国家风险、战略风险和法律风险，这八类风险相互影响、作用。声誉风险本质上是由其他风险引起的次生风险，与其他风险有较强的关联性。

银行声誉风险危害的特殊性主要体现在以下五个方面：

- **外溢性。**一方面，声誉风险会给银行自身的声誉和生存发展带来严重影响；另一方面，还将给公众和社会造成严重的恐慌情绪，严重时还会产生连锁反应，使整个行业受到波及，对同业其他银行的声誉造成共振影响，最终危及整个社会；

- **反复持续性。**声誉风险在形成后具有很强的独立性，在引发声誉风险的源头事件没有彻底解决前，都有可能进一步升级、扩大、持续发展；有时甚至在事件过去后也会不定期反复，给银行带来持续性损失；
- **传播迅速。**对于银行来说，声誉风险往往呈现显著的传递效应，尤其是信息传播高速化、多元化的现阶段，一旦银行遭遇声誉危机，其涉及的公共面也更为广泛，危机事件常被迅速曝光并加速传播；
- **难以计量。**发生声誉危机后，银行往往会面临客户流失、交易成本提高、盈利状况下降、员工士气低落甚至市值蒸发等损失，这些损失多数是可以被感知和发现的，但通常难以计量；
- **动态性。**声誉风险事件的发生、发展过程往往不是按照一个既定方向进行的，每个阶段都有不同的特点和表现，并且会随着处置应对措施的正确与否、得当与否呈现出随时变化的动态特点。

（3）金融脆弱性理论

金融脆弱性（financial fragility）有广义和狭义之分。狭义的金融脆弱性是指金融业高负债经营的行业特点决定的更易失败的本性，有时也称之为“金融内在脆弱性”。广义的金融脆弱性简称为“金融脆弱”，是指一种趋于高风险的金融状态，泛指一切融资领域中的风险积聚，包括信贷融资和金融市场融资。现在通用的是广义金融脆弱性概念。

金融企业家利用系统中的非对称信息、金融市场参与者的心理偏差进行的市场操控、过度创新是导致金融脆弱性的微观基础；金融监管制度设计中的激励冲突是扭曲金融企业家行为进而导致金融脆弱性的制度根源。

金融脆弱性理论说明了金融体系自身的特点和缺陷决定了金融脆弱性的必然性，而金融活动的外部性加剧了这种脆弱性。但由金融脆弱性到金融危机还有一个量变到质变的积累演化过程。金融脆弱性并非某一国或几国所独有，而是几乎所有国家包括发达国家和发展中国家都要面对的难题。不过，发展中国家的金融体系面临的环境更为复杂，金融脆弱性尤为严重，其对国民经济的潜在危害也更大。因此，金融脆弱性理论也要求我们采取一定措施提前防范和应对金融脆弱性，防止其累积到过高水平，以维持金融体系的平稳运行。

(4) 风险溢出效应理论

在金融系统中，某一特定的风险损失事件迅速扩散到其他金融领域，造成金融体系系统风险的形成，这可以认为是金融系统的风险溢出效应造成的，风险溢出效应还会引起风险跨国、跨界传染。具体而言，在银行系统内部，发生了单个机构风险，通过银行之间的业务联系等机制，风险将会蔓延至整个银行系统，造成银行体系的崩溃；而一旦银行系统出现了危机，必会引起整个金融系统崩溃；金融又是经济的命脉，金融系统的崩溃通过对实体经济的破坏，导致一个国家的经济危机，即本来单家银行的风险最终演变成了整个国家的经济危机；另外，风险的溢出效应又会通过国与国之间的经济联系，引起全球的经济危机。

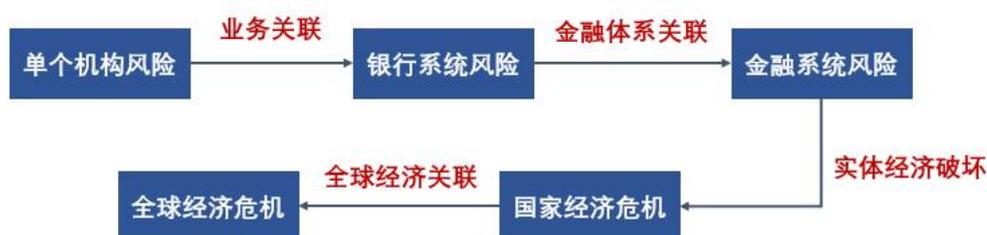


图 5：银行风险溢出效应的传播途径

Figure 5: The Spreading Way of Bank Risk Spillover Effect

如此看来，风险溢出效应与传染是紧密联系的，风险溢出效应对危机的影响范围与破坏程度取决于多种因素，如金融市场的发达程度，各国经济的联系紧密度，现代信息技术的发展程度等。

【案例分析】

(1) 瑞信银行崩盘的内外外部原因：

① 内部原因主要体现在以下三个方面——

第一，在内部控制体系中存在严重漏洞，导致投资经营屡屡失误。作为一家业务遍布全球的综合性金融机构，瑞信激进的投资策略，非但没有实现风险与效益的平衡，甚至“无法有效地发现和评估重大风险”，在高风险的投资银行业务方面连续出现重大损失；

第二，风险管理疏漏叠加大股东拒绝注资引发声誉风险。瑞信银行在经营过程中缺乏金融机构基本的风控文化，在风险管理过程中，违背监管职责，未能充分识别、限制和监控业务风险，给投资者造成损失，使得客户逐渐失去对瑞信的信赖，同时直接导致大股东拒绝向瑞信提供进一步的流动性支持，最终击垮了瑞

信投资者的信心，引发崩盘的导火索；

第三，忽视数据安全、无视法律和客户至上的原则。作为从事高净值人士财富管理的知名银行，瑞信违背瑞士严格的银行保密法和合法经营底线，出现客户信息泄露和洗钱事件；俄乌冲突以来，瑞信为了所谓的“政治正确”，随意启动对俄金融制裁，动摇了瑞士银行业“中立”的根基，种种举措严重损害了法律要求和客户的合法权益。

② 内部原因主要体现在以下两个方面——

第一，央行货币政策快速转变起到助推作用，欧美央行开启持续大幅加息进程，改变了市场流动性，也对金融风险资产价值重估产生巨大影响；

第二，银行业监管放松是风险聚集的间接原因。监管当局对次贷危机以来的监管改革盲目乐观，监管重点始终落在资本充足率要求等信贷活动领域，对大型金融控股集团的多元化经营业务，特别是影子银行业务缺乏有效监管，对投资者保护也未有实质性提升。瑞信几年来在投资银行业务以及财富管理等表外业务方面接连出现巨大亏损，除了其自身决策判断失误，监管失察也难辞其咎。

(2) 瑞信银行崩盘事件对世界经济带来的影响：

① **信任危机：**与硅谷银行相比，瑞信作为全球系统重要性银行，拥有高达5314亿瑞郎（约合5800亿美元）的总资产，其在全球更广泛的业务布局，使其本身蕴含了更多的系统性风险。瑞信银行的暴雷引发了欧美银行业的流动性大考和信任危机，即在欧美央行激进加息造成宏观流动性收紧的背景下，经由银行资产负债表的脆弱性、资产负债管理的滞后性及业务的复杂性形成的流动性风险；以及经由预期心理因素形成的令人窒息的风险传染氛围与对银行的信任危机；

② **熊市开端：**受瑞信危机的影响，美债市场出现了后危机时代史诗级的震荡，欧洲银行也出现股债双杀，引发欧美市场的熊市开端。投资者对欧美金融体系与银行稳定性日益增长的不安正在加剧欧美股市的波动，如果美联储继续加息，许多银行的处境将更为糟糕，市场担忧情绪将进一步蔓延；

③ **负外部性：**从金融市场看，硅谷银行事件叠加瑞信事件，欧美银行业有向危机模式切换、风险出现蔓延的态势。瑞信银行危机可能会沿着利率剧烈上升→市值亏损→存款等负债剧烈流出→流动性风险爆发→倒闭、被收购的链条发展，投资者担心利率上升带来的损失+流动性问题最终会引发金融机构资产质量问题；

④ **声誉危机**：银行业声誉遭受打击，国际货币体系裂痕加深。在百年未有之大变局的背景下，国际货币体系裂痕在不断加深，金融秩序在危机冲击下正在激烈的发生重构。最近各国央行加大黄金购买力度，和黄金的价格持续上升都是一种对现有国际货币体系不信任的一种反应。

4. 作为全球知名的系统重要性银行，百年瑞信的一朝陨落向银行业的经营与风险管理提出了新的要求。基于此，我国系统重要性银行应做出怎样的改进？金融监管机构又能从中获得哪些启示？

【理论依据】

（1）系统重要性银行

系统重要性银行是指那些规模庞大、业务复杂、其倒闭有可能对金融体系造成重大影响从而危及金融稳定的大型银行。

金融稳定委员会对系统重要性银行所做出的界定为：规模、负外部性和系统相关性可以对金融市场形成重要影响的，或者如果破产，将会对金融市场制度产生系统性风险的，又或者可以影响市场稳定、引发经济危机的银行。根据国际清算银行的说法，具有系统重要性的银行通常指在银行业中承担核心职能的银行。一旦银行遭受倒闭，就将直接危及到整体金融的稳定性，对其他银行形成极大影响，也将会对整体世界经济形成极大的影响。

（2）系统重要性银行监管的必要性

系统重要性银行具有一定特殊性，因此所面临的金融风险与其他非系统重要性银行相比也有所不同，其能够导致整个金融体系出现系统性风险，甚至对一国社会实体经济的发展造成严重冲击。因此，有必要对系统重要性银行所面临的特殊风险进行研究。这也成为在推动金融监管改革进程中，摆在各国金融监管机构面前亟待解决的重要课题。

对系统重要性银行进行监管的必要性包括以下四点：

● 有利于化解系统性风险

在新时代金融危机后，国际金融界已经对系统性风险进行了重新界定，对其认识的范畴从过去的单体风险已经升级到整个金融体系的风险。将整个金融体系的内外部因素全部考虑在内加以分析和判定，便是宏观审慎监管理念的核心观点。

与中小型金融机构相比，系统重要性金融机构的稳健性更强，同时安全性也更高。2008年美国次贷危机引起的全球金融危机充分证明：系统重要性金融机构在金融市场稳定期能够起到稳定器作用，但在出现风险时却是引发系统性风险的重要来源。同时我们也不难看出，系统重要性银行的监管有利于化解系统重要性风险。

- **有利于降低系统重要性银行的负外部性**

巴塞尔委员会指出，负外部特征是系统重要性银行的本质特征，主要体现在：系统重要性金融机构一旦经营失败，则会产生传染性较强的风险，可能给其他机构、乃至整个金融体系带来不利影响，使其倒闭，加剧系统性风险。并且此时，受损的金融机构通常难以从正常的市场交易中向系统重要性金融机构讨回损失。负外部性使市场上所有金融机构所承担的成本远远超过单个金融机构所承担的成本，引起社会成本急剧增加，同时造成金融市场无效率和社会成本的急剧增加。

- **有利于减少系统重要性银行的垄断集中风险**

系统重要性金融机构，一般指规模很大的银行以及金融机构控股公司。这一类金融机构在市场占有率上往往也具有一定竞争优势，在一定程度上形成了垄断，同时也在一定程度上破坏了市场的公平竞争环境；除此之外，系统重要性银行往往具有集团性质，业务涵盖范围十分广泛，资本实力较为雄厚，可能利用其在金融市场中的主导地位形成金融业垄断，影响市场发挥应有的作用，长此以往，必将损害金融消费者的利益，并使整个金融体系出现分化。

- **有利于有效控制系统重要性银行的道德风险**

系统重要性银行的道德风险主要体现在以下几个方面。第一，由公共财政出资实施的救援行为，实质上是由纳税人承担了本应由系统重要性金融机构应承担的责任和损失，本质是对道德风险进行的事后补救措施。第二，政府对系统重要性金融机构进行救助，将会对市场预期进一步削弱，导致系统重要性金融机构及其高管人员乃至社会投资者都会在出现危机时获得政府救援的预期，在一定程度上极大地增加了系统重要性金融机构的道德风险，不利于对其进行法制化监管。

【案例分析】

(1) 我国系统重要性银行的改进启示：

①金融投资类业务要坚持轻资产、风险可控的原则。瑞信的衰落源于重资产、

高风险的投行业务战略，这并不代表投行业务这个大的方向是错的。事实上，全球各大头部金融集团都把金融投资类业务作为核心业务，但是业务结构却差异很大，这对投行业务的稳健性有很重要的影响。比如，摩根大通的投行板块当中，轻资产业务（顾问咨询、股权承销、债券承销、支付业务、证券服务等）的收入占比大约为 45%；而其他重资产业务（融资业务、固收交易、权益交易等）的收入占比约为 55%。这就是一个轻与重相对均衡的比例。

当前，国内部分商业银行将金融投资类业务作为重要方向之一，这是符合商业银行发展趋势和转型方向的。而在这一大方向之下，也有不同的发展路径，我国系统重要性银行要坚持在轻资产、风险可控的原则下选择适合自身的发展路径，形成相对均衡合理的业务结构。金融投资类业务根据其是否使用自有资本承担风险以及风险的高低，可以大致分为服务型、资本中介型和资本型这三大类。银行可以基于此分类框架，全面掌握业务的整体轻重结构，评估业务是否偏离了轻资产、风险可控的业务主线。

表四：投行业务分类框架

Table 4: Classification framework for investment banking

业务类型	业务内容	收入类型
服务型	股票、债券承销	承销收入
	财务顾问	顾问费收入
	证券交易经纪	佣金收入
	资产托管及相关服务	托管费收入
资本中介型	做市商（以自有资金提供流动性）	做市商收入
	代客交易	交易差价收入
资本型	并购贷款、拆借资金、杠杆融资	利息收入
	自营投资证券、金融衍生品	投资收益

②要更加重视法律合规管理。通过瑞信的案例可以发现：法律风险和其他形式的风险相比，有着截然不同的特征。一是潜伏期长。违规、非法交易带来的法律风险并不会因为时间流逝而消失，司法部门有着很长期限的追溯权；二是潜在损失大。司法部门的判罚力度上除了没收非法所得，还能处以相当于非法所得若干倍的高额罚金。三是绩效考核与薪酬制度难以覆盖法律风险。业务团队通过违规业务赚取了高额奖金，但是后续的违规成本却是要由银行来承担的。所以，法律风险比传统风险形式都更难监控和管理，我国商业银行要把法律合规管理放到更加重要的位置。

当前的国际环境复杂多变，反洗钱风险以及制裁合规风险持续上升。因此，我国系统重要性银行要坚持合规优先，切实遵守各国法律及监管规定，树立合规经营的形象。

③要建立与业务发展相匹配的风险管理机制。瑞信在经历了一系列重大风险事件后，才真正认识到风险管理的重要性，所以在 2022 年底的战略重组中，强调要把风险管理放在的核心位置，以及改善整个银行的风险管理和控制流程。瑞信给我们的教训是，发展业务必须要建立起与之相匹配的风险管理机制。尤为需要注意的是，金融投资类业务的主要风险形式和传统商行业务不同，更多的是市场风险、交易风险、合规风险、模型风险等。因此，其风险管理机制不能沿用银行信用风险管理的模式，而是要根据其业务的风险特点来逐步构建。

因此，我国系统重要性银行应做到以下几点：一是要明确管理层在业务各项风险中的职责。要划定各级管理层的风险限额权限，并且在此基础上形成清晰的逐级风险报告机制。当发生超限风险事件时，银行可以调用更多的资源来进行补救。二是建设与业务相适应的风险管理文化。在风险管理文化缺失的情况下，风控底线就很容易被强势的业务推动所突破。业务部门要承担起第一道防线的作用，不能在高回报的激励制度下形成单向的业绩驱动。风险管理部门要坚持独立性，而且可以参考投行的通常做法，设置两名高级风险官来独立审查风险。三是业务的风控体系要覆盖集团各相关子公司。

（2）对于我国监管机构的改进启示：

① 量化银行的隐形风险，管控和限制“系统重要性银行”和“非系统重要性银行”的规模和业务范围，以此减少“系统重要性银行”的关联度和复杂性，并减少“系统重要性银行”银行的数量，相应减少政府隐性担保和救助概率，降低银行的流动性风险和系统风险。

鉴于我国银行机构发展的不均衡，应考虑限制我国大中型银行的规模和业务范围，具体要全面考虑到如下几个问题：其一，限制大中型银行的规模，降低银行的流动性风险和系统风险；其二，限制大中型银行可能对经济增长造成监管套利；其三，限制大中型银行的规模和业务范围避免导致风险转移到监管较少的银行。只有准确量化银行的期望损失风险，适度管控和限制大中型银行的规模和业务，才能平衡“重要而不能倒”银行与“非重要而不能倒”银行的发展，防范系

统性金融风险。

② 强化“系统重要性银行”损失吸收能力、提高系统重要性银行监管强度。需要监管机构首先准确测度出政府对“系统重要性银行”的期望损失风险，建立科学的资本缓冲机制和有效的“系统重要性银行”监管机制。“系统重要性银行”的资本充足率是提高损失吸收能力的重要屏障。

逐年提高的资本充足率是银行预防风险的最后一道闸门，但系统重要性银行长期的资本充足压力仍不容小觑，须提高对系统重要性银行的监管强度，预防在政府隐性担保下的银行违约风险。

③ 建立政府担保信息披露平台，提高银行市场透明度。例如，“重要而不能倒”银行的期望损失披露可以按日度测量发布。在有效的信息披露制度下，可将隐性担保转变为显性担保，强调责任与违约并重，防止出现将商业银行的违约风险完全推给政府，而银行本身并不承担责任的倾向。

金融危机使得金融资产价格错配，通货膨胀加剧，仅仅靠市场手段无法促进金融市场稳定，需要加大政府调控，将金融隐性担保转变为显性担保，从而提高资金的运行效率和降低金融系统风险。

④ 建立有效的自救与处置规划，设计合理的税收制度。银行体系的系统风险是系统重要性银行风险累加的结果。对“系统重要性银行”量身设计自救和处置规划，可降低危机时期债权人、存款人和代理人预期的不确定性。

为预防“重要而不能倒”银行的困境问题，应提高系统重要性银行的总体质量，降低系统重要性银行的杠杆率，预防系统风险及金融危机的破坏性。有效的自救与处置规划对减少救助成本和降低政府担保的概率是非常重要的，这些规划可以减少冲击、填补政府担保的不足和保持金融稳定。面对新时代中国金融改革开放的国际化步伐，更需要系统重要性银行真正发挥经济“稳定器”的作用。

五、关键点

1. **关键点：**瑞信由盛转衰的过程；瑞信崩盘事件过程梳理；瑞信危机过后对金融市场的影响及对金融监管的启示。

2. **关键知识点：**经营管理；风险管理；金融监管

3. **关键能力点：**问题分析能力；在其他领域应用相关的分析能力；对系统

重要性银行的经营及监管未来发展趋势科学研判的能力。

六、课堂计划

本案例的课堂教学计划可以参考以下安排，教师可以根据实际情况自行调整。案例学习建议以小组的形式进行，5-6 人一组为宜。案例教学时间控制在 90 分钟以内，教室中应该布置有投影仪、白板、书写笔等基本教学设备。学习本案例建议课堂前、中、后阶段均要求学生参与，具体时间计划可参考表 4：

表 4：案例教学计划建议

Table 4: Case Teaching Plan Recommendations

案例教学计划		教学活动及内容	辅助手段	时间安排
课前计划		提前发放案例正文和启发思考题，对学生进行分组，并要求学生根据启发思考题主动查阅相关资料，检索相关信息。		课前 1 周
课堂计划	案例引入	教师主持，说明课程内容和案例讨论主题，说明本次案例讨论课的教学目标、要求及安排等。	PPT	5 分钟
	案例回顾	带领学生回顾案例内容，使学生基本把握案例情节和关键事件要点。	PPT+白板	5 分钟
	分组讨论	开始分组讨论，学生根据可签收集到的信息围绕启发思考题展开深入讨论。	PPT+白板	20 分钟
	集体学习与互动	以本案例教学使用说明中的案例分析思路，通过提问和互动的方式逐步抛出问题，进行案例分析和理论知识讲解。可以选择每个启发思考题主要针对一个小组提问，其他小组补充，引导学生充分讨论，中间穿插相关理论和知识点的讲解。	PPT+白板	40 分钟

	案例总结	教师结合板书对本案例发展主线进行深层次梳理，并将涉及的所有知识点进行系统性归纳阐述。	PPT	10 分钟
	答疑与机动	对案例分析和理论讲解的不明之处进行答疑。	白板	10 分钟
课后计划		根据案例学习的实际情况，教师可以将最后一个启发思考题作为课后任务，请学生以报告的形式给出具体解答。		

(使用说明字数: 14870 字)