



转折之中的银行业

银行业仍将面临新的变革

金融服务

Jeremy Anderson最近被任命为毕马威金融服务业的全球主席。毕马威英国金融服务业合伙人Alison Halsey就金融危机对银行业造成的影响问题对他进行了访谈。

AH: Jeremy, 你走马上任的时机颇为特殊。你认为金融危机之后, 公众对银行业的看法发生了何种改变?

JA: 我认为变化是非常显著的, 主要受到两方面因素的推动。首先, 政府采取的金融危机救援行动规模庞大, 对政府财政产生了巨大的压力, 未来几年纳税人都会受到影响。因此, 对于如何确保下次的金融危机不会产生同样的影响, 尤其不会对实体经济造成如此巨大的影响, 大家都不可避免地给予了强烈的关注。

其次, 公众产生了大量的批评和不满情绪, 这一点十分明显。很多人遭受了失业、资产贬值和其他一些经济衰退产生的后果。因此, 金融危机把银行推到了聚光灯下, 其扮演的角色受到各方的公开审视。银行业的信誉遭到了严重的损伤。如今, 银行必须对新形势做出应对, 并重新考虑他们的职责及运作模式, 以重新获得他们的“经营许可”。

AH: 客观的来看, 你认为针对银行业的批评在何种程度上是合理的呢?

JA: 我认为是公平的。在繁荣时期, 几乎没有银行意识到全球经济的脆弱性。房价没有依据地疯涨, 借贷成本低廉, 这些趋势又被企图增加美国房屋自有率的政治需求进一步推动。从事后的角度来看, 当时已经出现大量的警示信号, 但并未得到应有的重视。

AH: 你认为人们现在已经吸取了教训, 并理解了此次危机对未来经济增长和个人财富创造所产生的影响吗?

JA: 这个问题很难回答。当然, 人们现在的态度要冷静和现实得多。越来越多的人要面对失业和各种困境。即便是那些处境相对好一些的人也在缩减开支, 考虑是否能够按之前的计划退休, 并重新思考各种经济决定。

然而, 尽管在我看来是绝对正确的, 公共资金的注入、政府担保、扩大货币供应量等手段的确存在副作用。这些手段对于调整带来的影响具有缓冲作用, 而危机影响的彻底释放最终是不可避免的。把痛苦分摊到数年, 总是可以减少眼前遭受的打击。我认为



关键指标之一是个人的储蓄率。储蓄率是否会保持始于危机发生之后的上涨趋势呢？如果是，这将预示着公众态度和预期发生了真正的改变。

AH: 最近关于银行业“回归传统”业务模式有着诸多的讨论，你认为银行的核心职能到底是什么呢？

JA: 首先，我们必须牢记，银行对于所有经济体的运转来说都是绝对必须的，其在到期转换、信贷准备、风险管理、储蓄保值和促进交易方面提供着至关重要的服务。可以说银行是推动经济增长和社会安康的引擎，在过去的30年间帮助全球4亿人民脱离了贫困。没有全球性金融系统、全球性投资和全球性贸易，这一切均不可能。相应地，这个系统的运作又离不开投资银行、金融工程、金融贸易等。在危机处于高峰时证券化背上了恶名，但其实这是向企业提供信贷的重要手段。

AH: 你认为银行各种目标之间的平衡是否因危机而发生了改变呢？

JA: 也许一些最复杂难解的银行业务已经终结，但是我们生存的世界并不简单。复杂的问题需要复杂和革新的解决方法。很多公司需要先进的套期和风险管理政策，否则将无法实现合理的业务管理。如果要求衍生产品有更高的资本条件，则实体经济也将承受更高的成本。困难在于区分真正满足客户需求的创新产品和纯粹为了金融市场利益而脱离经济实际的创新产品。在这方面，我想可能真的需要更严格的监管和更高的资本要求。

AH: 很明显，银行也是企业，其运作需要为股东谋利，但银行有着更为广泛的社会责任。对于这个问题你怎么看待？银行应该怎样达到利益和责任的平衡呢？

JA: 我并不认为银行和其他企业有任何本质上的不同。没有任何企业是仅以股东的短期利益最大化为经营目标的，长期的可持续性才是关键所在，这就意味着对股东负责，对更大更广范围的社会负责。所有企业的存在都是通过服务客户来盈利的，但是采用对社会负责的方式变得日趋重要。长期来看，股东、客户、监管者和政府的利益是一致的，通过对社会负责的企业行为才能更好地实现各方的利益。因此，只是在短期内会存在一些艰难的取舍，例如在利润最大化与维持符合社会利益的低利润借贷之间的平衡。

AH: 在过去的18个月里，银行一直饱受批评，被指责只关心自身状况，将精力放在重建资产负债表，而不顾亟待融资的企业受到损害。你认为银行在支持经济复苏的过程中应该扮演怎样的角色？

JA: 银行业关注重建资产负债表是合情合理的。由于经济下滑，曾经看起来可接受的借贷风险如今变得太过危险，这是非常不幸的事实。展望未来，我个人觉得，如果一项贷款不符合银行合理的经济利益，就不应该强迫银行去放贷，否则将会走向政府主导型银行业的歧途。所有的证据都表明，这样做的结果是坏账的成倍增长和长期的经济破坏。

在复苏过程中，银行处于一个非常尴尬的境地，不得不应对来自政府、监管者、客户和公众的相互冲突的需求。

AH: 我们一直在概括性地谈银行的社会责任。你能解释一下社会责任应该如何转化为对于个人客户的责任呢？

* www.dfid.gov.uk, Department of International Development, May 2010.

JA: 贴近客户是绝对必要的，否则任何企业都会在中期或者长期遭受损害。近年来，许多零售银行在削减开支和提高效率的压力下，开始减少与客户的个性化互动。然而，未来零售银行的竞争将更加激烈。新的市场进入者会通过产品的设计和包装、客户服务、独特的市场定位等方法彰显自己的与众不同，而这会进一步改善客户体验。

在这种形势下，银行和客户之间会变得透明化和诚信化。银行不得不更诚实地对待客户，公允地评估客户情况，将决策、产品性质、收费等信息透明化。银行必须重新回归到服务客户、公平对待客户的轨道上，而不是仅仅把客户看作是收入来源和营销目标。监管机构现在也对银行业提出了这样的要求，自身已经在关注这方面的银行会把这些要求看做良好业务经营的必然结果，而不是强制性的约束。

AH: 摆在财政部门、监管机构和银行面前的最大的问题就是未来监管变革的性质和范围。你认为外部监管和银行自律间如何达到平衡呢？

JA: 无论人们觉得多么遗憾，金融系统的稳定如此重要，决不能仅仅依靠高级管理层和董事会的个人判断。外部监管是不可或缺的，更为严格的监管也是必然的。诚然，过度的监管和考虑不周的法规可能会削弱经济和社会领域里的创业精神，对此我确实有点担心。人们仍然需要拥有自由去承担风险、去做出决定和面对最终可能的失败。

同样的，存在外部监管绝不意味着银行业者就不需要根据自身判断，以负责任的方式经营。监管是不能代替明智的商业判断和风险评估的。因此必须取得合理平衡，避免出现过度的盲目监管。公平的竞争环境也是至关重要的，应尽可能限制利用监管套利的机会。我们需要提防预想不到的危险后果。

目前，让我感到欣慰的是，监管机构和政府当局采取的似乎是一个明智和慎重的方法。

AH: 你认为外部董事的角色将会如何演变？

JA: 监管者如今对非执行董事的经验、背景和对金融市场的理解给予了极大的关注。这一点都不令人惊讶。金融危机揭示出一个不幸的事实，即董事会和执行层对银行交易的产品的真实风险都缺乏了解。

外部董事的工作有两方面，一是仔细审查银行的业务情况，二是应对更广泛的影响，这不仅需要他们精通金融产品和市场，还要求具备一些独立的想法。多样化的背景和经验总的来说是个好事。但我担心多样化将会被摒弃，从而在实际上助长导致危机背后的集体错觉的某种群体思维。

AH: 当我们谈论到银行业的时候，总是不可避免地会提及薪酬问题。你认为银行在考虑薪酬问题时是否应该顾及更广泛的道德层面呢？

JA: 我不认为会有雇主愿意支付与雇员才能远不匹配的薪酬。银行业是在全球市场运作的，人才与资金的流动都非常大。不管我们喜欢与否，最优秀的人才都有一个市场价格，因为他们可以产生大量的利润，他们具有较高的价值。重要的是，这种价值必须是稳定的、可持续的，这样才能证明他们获得的高报酬是合理的。在某种意义上，我们需要去区分“好”的利润和“坏”的利润，只有“好”的利润才能获得报酬。

所以在更多业绩褒奖、签订多年聘用合同以及薪酬追回安排方面的举措具有大方向上的正确性。重要的是，相关薪酬制度要能够得到所有股东的认可，而且不会催生伤及整体经济的扭曲行为。然而，真正解决薪酬问题的办法最终在于银行业者自身，他们需

要负责、可信和可靠地工作，需要为公众的利益考虑，需要为了社会经济的利益作出重要的贡献。如果他们的公众形象能够发生如此转变，并且在实践中负起这种责任的话，我相信就不会有这么多关于薪酬的议论了。

AH: 是的，客户会受到更多的关注！

联系我们

阁下如想获取更多信息，请联系毕马威中国的金融服务团队

李柏嘉 (Babak Nikzad)

合伙人

上海

电话: +86 (21) 2212 2268

babak.nikzad@kpmg.com

李世民 (Simon Gleave)

合伙人

北京

电话: +86 (10) 8508 7007

simon.gleave@kpmg.com

华马田 (Martin Wardle)

合伙人

香港

电话: +852 2826 7132

martin.wardle@kpmg.com

李舜儿 (Jasmine Lee)

合伙人

广州

电话: +86 (20) 3813 7790

jasmine.sy.lee@kpmg.com

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2010 毕马威会计师事务所 — 香港合伙制事务所，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。香港印刷。

毕马威的名称和标识均属于瑞士实体 — 毕马威国际合作组织（“毕马威国际”）的注册商标。

二零一零年八月印刷