


booz&co.

金融海啸前后 中资金融机构面临新的 格局



作者联系方式

上海

柯安德 (Andrew Cainey)

大中华区金融业务负责人

andrew.cainey@booz.com

香港

彭礼定 (Giles Brennan)

首席专家

giles.brennan@booz.com

本文作者感谢博斯公司高级经理孙毅先生为本文作出的贡献

概述

金融危机的隆隆海啸声已经从大洋彼岸传到了中国，中资金融机构也在积极准备，并应对可能发生的最坏情况。这次危机中，由于大量资产减计导致的资产缩水，西方金融机构遭受到了毁灭性的打击。而迄今为止，危机对中资银行的直接影响仍十分有限——他们的利润在2008年仍然保持成倍的增长。除去中国银行90亿美元的亏损外，中资银行在抵押证券及其他证券的价值缩水中也损失有限——例如，招商银行由于莱曼兄弟（Lehman）破产而损失了约7千万美元。只有那些步出国门收购西方银行资产的中资机构才遭受到了重大的损失——例如国家开发银行投资于巴克莱银行（Barclays）的股份市价缩水80%，而平安也因富通银行（Fortis）破产而损失重大，抵消了今年迄今为止的所有其他利润。

然而，面临着国内外经济增长放缓的形势，中资机构远非能够自鸣得意

随着国际金融机构的坏消息以及重组新闻以前所未有的频率不断传来，中资机构也对未来的趋势应该有了充分的了解，并且正在迎接金融危机所带来的巨大冲击。除此之外，他们还在考虑需要哪些拯救措施来同时支撑自身业务以及整个中国经济。与此同时，那些高瞻远瞩的机构已经在评估危机后的前景并寻求机遇以获得成功的定位。

随着海啸的逼近，幸存者开始未雨绸缪。通过定期细致地审核面向个人借贷者及各个行业内的贷款风险敞口，银行可以获益良多。我们从1997年的亚洲金融危机中得出的经验教训是，尽管许多信息都反映出了问题的征兆，但许多出贷方并没有根据这些已有的信息采取相应的行动。由于缺乏有效信贷评估，他们的银行最终不能避免破产的厄运。与之类似的是，在消费者借贷方面，催讨拖欠贷款时也一定要行动迅速。最佳实践的银行还明确地认识到在某些业务中（如贸易融资），提供额外信贷实际上可以降低借贷者的信贷风险。对于一些较小的金融机构而言，融资可能也会成为一项挑战，这需要通过积极保留大客户以及与监管机构协作的方式加以解决。当前，在整个组织中层层落实既清晰又一致的管理重点比以往任何时候都更为重要。

然而在危机时代对待沉痾以久的经济时，需要通过更为广泛的“挽救措施”来对这种方式加以调节。在美国和欧洲，政府控股主要银行的行为招致了围绕银行业主要目的的激烈辩论。政府鼓励苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland）等银行维持2007年的贷款水平以使企业在衰退来袭时能避免出现融资问题。中资金融机构早已习惯如何在实现股东价值目标、对中国经济发展提供支持、以及维系与国有企业的长久关系间实现平衡。随着中国企业，特别是出口及商业地产领域的企业承受着经济衰退所带来的压力时，中资银行需要系统地评

估其贷款组合并确定哪些业务能够带来利润（及信贷风险）。与此同时，中资银行还需要明确在政府的支持下，哪些关键客户和行业能够成为“优质客户”并持续向其提供贷款服务。最成功的金融机构会对经过风险调整后的客户利润有更为深入的认识，并相应地采取最有效的方式来实现目标。

在面临金融危机时，中国政府为保持快速增长所付出的努力同样也带来了新的融资机遇

基础设施投资将会是先行军。中国在完善基础设施融资、以及利用公私合作以改善社会回报并降低信贷风险等方面还有发展的空间。而拉动内需这一推动因素也需要简单的消费者贷款产品及增强的信用评级机制，并同时为医疗及养老金产品提供支持，以鼓励大众进行消费。

放眼当前国际金融市场，中资金融机构由于在近期投资中遭受损失、对未来利润来源的不确定以及运营方式中与西方经济体的巨大文化差异，因而采取了一种可以理解的谨慎态度。然而，目前的现状是主要西方银行的股价都已跌至历史低点，而中资机构（与中东经济体）却具备充足资金进行海外并购，而且发达市场对于资金的需求更胜以往。此外，由于许多主要西方银行声名受损，对于发展中国家的金融机

构而言，中资机构可能成为强大且颇具吸引力的合作伙伴。那些规模相对较小的并购或少数参股将会极具吸引力，特别是那些能为收购方带来新的能力、同时被收购方又不存在难以估价的资产的交易。近期中国银行收购爱德蒙得洛希尔银行（LCF Edmond de Rothschild Banque）的股份就是这样一个案例。而中东的许多投资者则采取更为激进的方式，例如卡塔尔投资局（Qatar Investment Authority）对巴克莱银行和瑞士联合信贷银行（Credit Suisse）的投资等等。然而，中资机构往往需要进行彻底的尽职调查才能对类似资产进行收购，这一点对于许多目前迫切需要筹集资金的西方金融机构而言很难接受。在未来的几年中，随着对资本需求紧迫性的减轻以及当政府开始寻求出售所持股份时，中资机构将可能扮演更为积极的角色。

结束语

最后让我们再次回到中国本土市场：此次金融危机再次强调了透明度、积极的风险管理及有效的企业治理的重要性；在这些方面，中资银行在本次危机来临前已经取得了长足的进步。危机过后，在这些方面不断加以完善将更为重要。当监管部门、其他政府部门以及市场参与者寻求建立有效的资本市场以避免类似危机的发生，并为中国经济提供多元化的投融资工具时，这些重要性对于整个中国金融体系同样适用。

作者简介

柯安德先生（Andrew Cainey）是博斯公司大中华区金融业务负责人，他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

彭礼定先生（Giles Brennand）是博斯公司大中华区的首席专家，拥有超过30年的金融机构及组织管理咨询经验。他与高层管理者和股东合作设定政策、组织架构、流程和资源符合企业的战略和目标，并将对业务及战略的观点与变革管理的广泛经验相结合。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**
阿德莱德
奥克兰

曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦

马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗

迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯 (Edwin Booz) 先生
在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。