


观点

艾伦·杰姆斯 (Alan Gemes)
彼得·高欧德 (Peter Golder)
宋思·礼博特 (Thorsten Liebert)

booz&co.

统御全球经济
更加稳固, 更加稳健



联系方式:

北京

顾幸之 (Victoria Gu)

总监

+86-10-6563-8300

vicki.gu@booz.com

大中华区

柯安德 (Andrew Cainey)

大中华区总裁

+86-21-2327-9800

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

andrew.caine@booz.com

香港/北京

莫冠祺 (Ben Mok)

总监

+852-3650-6100

+86-10-6563-8300

ben.mok@booz.com

伦敦

艾伦·杰姆斯 (Alan Gemes)

高级合伙人

+44-20-7393-3290

alan.gemes@booz.com

彼得·高尔德 (Peter Golder)

总监

+44-20-7393-3234

peter.golder@booz.com

宋恩·礼博特

(Thorsten Liebert)

总监

+44-20-7393-3794

thorsten.liebert@booz.com

上海

孙毅 (Arnold Sun)

总监

+86-21-2327-9800

arnold.sun@booz.com

概述

与金融机构相关的立法与监管机制亟需改变。这一在国内与国外都迫在眉睫的要求，在此次经济危机中暴露无遗。金融服务行业、政府以及全球企业界的领导者们，在监管机制改革的层面上有着共同的目标——他们需要确保监管机制的改革有助于稳固体系，认清新生威胁，并剔除任何降低绩效或阻碍创新的因素。

决策制定者在决定未来的管理框架时，需要考虑到四个方面：如何重建金融服务业的稳定性；监管机制的具体作用；行业内部所需的改变；国际金融服务业的整体结构可能受到的影响。

展望金融管理的未来

金融服务业是一个全球性的行业，其多变性及脆弱性导致了频繁的连锁反应和低下的系统透明度，而这些问题在系统内部的蔓延又导致了进一步的恶化。在经济危机的催化下，某些已经过时的行业优势（如强大的资本能力、高度的流通性、可持续的资金来源等）再次受到关注。

从来没有人承担过评估系统风险的责任，无论是在国内还是全球范围内。然而，如今大家似乎已经达成了共识，认为金融服务业需要一些整改措施（如：由英国金融服务局和G20峰会提出的“宏观谨慎的方式”）。除了系统风险之外，银行自身在其他几种重要的风险（流动性风险、投资组合风险和承保风险）上也管理不当。此外，银行的另一个问题是他们太过于相信市场参与者。

一个有效的管理框架可以解决四个关键性问题，从而加强金融服务业的稳定性并探明全球金融体系未来的风险与挑战。

一、如何有效地重建金融服务业的稳定性？

金融市场是一个全球性的市场，它要求多个地区及国家以国际监管体制为支持共同进行管辖，以此来确保监管的一致性及透明性，并避免总部与分部管辖中出现的监管套利和监管缺口。

金融市场同时还需要一种涵盖了所有行业竞争者的全球性管理框架，并用这种具备整体性及一致性的框架来明确监管者的责任。

结构上的问题将导致整个系统的紊乱，其中一个广为人知的问题是：近二十年间，新生的金融机构与老牌金融机构相比，存在着监管不力或者管理水平低下的问题。例如，资金和资产在分配方式上的改变（“贷款并持有”向“贷款并证券化”的转型很好地说明了这一点）和大规模的证券化大大地降低了金融服务业的整体透明度。这种渐渐为人熟知的“灰色银行体系”，包括了对冲基金、私募股权投资公司、特殊目的公司和其他各种拥有亿万资产的机构，这些机构的财力体现在他们的商业票据导管、可选择偿还债券、可变利率即期票据、三方购买协议以及其他资产等等。

近期的一些事件也表明了财政部、中央银行和监管部门需要重新审视以保证责任制和合作领域的透明度。另外，众所周知金融服务业过于依赖评级机构，而这些机构受到的监管力度却是相当的不足。

为了有效地评估系统风险，管理框架需要明晰金融市场中活跃的每个个体，而不仅仅是那些被政府监管的常规机构。

归根结底：有能力管理各种风险流的金融机构可以为稳定的金融体系营造良好的环境。（就信贷风险来说，现代监管体系要求银行比非金融机构为信贷风险预留更多的资金，从而促使银行将信贷风险转移给其他机构，这些机构通常需要更高的风险收益，同时又没有对冲这种风险的能力）。

二、监管体系的具体作用应该是什么？

就国内外立法机制和监管体系的提案来看，我们很容易得出一个结论：金融服务业的监管制度正酝酿着一个重大的改变。国内与国际监管制度的理想结合，最终应该提供一种具有高度一致性及透明性的管理框架，这种框架在本质上互补，并可以有效地避免监管套利的发生。然而，在追求公平竞争环境的过程中，还需要考虑到各国不同的监管理念，如：针对公共部门在私营部门业务中的参与，每个国家都持有不同的看法，而对于需求与供给，各国的管理方式也相距甚远。

另一个让人担忧的问题是：当地政府可能会变得更加保守。事实上有一部分政府已经实施了一系列措施保护自己的管辖区域，如调整外来投资规定，要求吸纳存款的银行开展国内贷款业务等等。这就相应地在全球的基础上对监管框架提出了要求——监管体系需要在国际的层面上保证更高的一致性和整体性。这些管理框架将会对金融服务业造成深远的影响，同时还会在整体上影响商业界及全球经济。因此，透彻地了解国内及国际的监管理念是解读监管体系作用的关键所在。

有效的监管及管理取决于是否能够“及时地”跟踪全球金融服务系统的稳定性。及时的跟踪，对于了解系统的健康度和反应灵敏度至关重要，而反应灵敏的系统，可以减少系统范围内的故障和连锁反应的风险。风险一旦被识别，就需要有效地被减至最

小，从而保障相关参与者和管辖机构的利益。

从另一方面来说，金融服务业已经成为监管力度最强的行业之一，与之相关的更多条款也呼之欲出。这些束缚，对金融服务相关行业的创新性产生了极大的负面影响。欲创建稳定及透明的金融服务行业，还需要参考其他行业的经验。

“最佳的”监管及风险管理体系，应该在确保宏观经济稳定性的前提下，避免过度地束缚有益的经济创新。纵观经济发展的历史，我们得出了这样一个结论：对风险管理来说，“循循善诱”总是比“发号施令”有效。或者说，前者至少应该为后者提供辅助。

监管金融机构的辅助手段之一，即是更加系统化地管理复杂产品。比如：为所有超标的产品设置强制性法规；通过全球性清算机构制定高风险产品的计划，以达到进一步减少系统风险的目的等等。这一系列手段可以促成产品标准化并减少流动性风险和交易对手风险。

三、行业内部亟需改变的是什么？

任何监管框架在缺少风险文化和组织风险基因（组织风险基因的作用正是“循循善诱”）的前提下，很难实现金融服务业的稳定性。金融机构管理应该具备居高临下的视野，统一绩效的目标和激励的机制，将带来持续的最佳风险回报。

然而行业内部变动带来的阻力，使得在全球金融服务业范围内寻找合适人才的任务步履维艰。大面积的跳槽和裁员，使得金融服务业的人才短缺，更重要的是，在薪资及其他标准上（如追回利益）的缺口，还造成了“干这份苦差事根本不值得”的看法，特别是在公众监督、竞争险恶、承担名誉风险的情况下，这种观点更加普遍。此外，一些金融机构还存在着人员冗余的问题。机构的过于庞大造成了决策权不明确，而有着高素质员工的精简机构，可以在风险管理的每个环节都做出更加明智的决定。

问题就出在金融服务行业的风险性高。那么，从本质上讲，金融服务业重视人才吗？雇用最优秀的人才保障行业重建的关键，同时也为应对变化的环境提供了合适的人选。因此，薪资标准的设立应该基于银行的实际利润而非会计利润；利润应该合理地分配于个人与银行之间，而非基于目前的个人利润分配协议。

我们一般认为：银行应该持有更多的资金并将其投入到信贷风险、市场风险、流通性风险、投资风险、运营风险等各种风险中去。然而一味地提高银行的资金门槛并不能解决信贷危机的问题，因为其忽视了风险与金融机构自身的差异性。

资金需求的标准设定应该符合银行业务的模式和固有风险以及国内和国际层面的差异。制定标准时还需要考虑到一些具体情况，比如：在必要情况下最终哪一方会向金融机构伸出援助

有效的监管及管理取决于是否能够“及时地”跟踪全球金融服务系统的稳定性。

之手（近几年的情况表明大多是政府救助金融机构，而最后的救助者是纳税人）。对于大多数国家而言，支助国际性金融机构的风险相当之高，甚至有导致主权违约的风险。因此主权财富基金的救助能力会对金融机构的最佳、最大规模产生直接的影响——如果救助金额过高，那么金融机构就需要缩减规模以保证纳税人有能力帮助其纾困。

另外，设立资金门槛时需要考虑到的因素还包括组织的抗风险能力。现代监管体系通常错误地认为风险可以被精确地量化为资产的一部分，然而除风险有多种形式（信贷、市场、流通性）不说，金融系统的不同环节对冲风险的能力也是截然不同的，因此与其问风险是什么资产，不如问风险是谁的资产。受到这种观念的冲击，以减少“高风险”资产为代价扩充“低风险”资产的常规理念就需要重新审视。相应地，设立资金门槛时还需要顾及到组织对冲其所承担风险（如银行储蓄、流通性风险）的能力。一般来说，银行应该具备对冲信贷风险的能力，包括多样化借贷，积极利用潜在客户的信息等等——这可以归结为一项重要的准则，即善于了解你的客户并努力回答这样一个问题：“我可以相信他们吗？”

评级机构同样在巩固金融稳定性的过程中发挥着重要的作用。原来的金融服务业过度地依赖评级机构，以此来达到“矫正”的目的，然而这使得全球金融体系的固有风险偏离了原有的轨道。评级机构的运作基于一种特殊的业务模式，这种业务模式的机制可以保证他们的评估与评定结果最终满足金融机构的商业利益，同时评级机构也从中受益。

尽管评级机构的地位举足轻重，但是他们所受监管的力度却很小，也没有像金融服务业的其他机构那样受到公众严苛的监视。其对金融稳定性的重大意义让人不禁产生了诸多疑问：他们是否起到了应有的作用；他们是否有足够的信息用于风险评估；他们是否有所需的风险管理人才。许多结果表明评级机构并没能很好地执行自己的职能，他们除了照葫芦画瓢外几乎毫无作为。这样看来，这些机构评定风险的能力非常有限，更不可能提出深远的见解。

四、国际金融服务业的整体结构可能会受到什么影响？

全球性的管理要求银行在每个地区都持有资本以满足当地运作的需求，因此当地的运作很有可能因为资本的不足而缩水。另外，时下还存在着这样一个饱受争议的话题：是否应该将低

风险活动（如零售、吸收存款）与高风险活动（如交易、投资银行业务）在组织和法律上进行区分。如果说美国是为数不多的能够在经济上支撑全球性金融机构的国家之一，那么其他国家是否愿意在国内的层面上提供支持呢？更重要的是，我们到底需不需要全球性银行？

更高的资金门槛只会加剧形势恶化。重重的障碍将许多小型银行拒之门外，大型金融机构成为了市场上唯一的竞争者，从而致使这些“尾大不掉”的机构需要大量的资金输入。

针对“尾大不掉”的问题，许多提案将目光放在加强对复杂金融机构的监管上。而另一种办法是找出根本原因对症下药，即防止“尾大不掉”的出现。在这点上，可采取的措施包括：建立反垄断、反竞争机制；按照金融机构的风险系统等级对其征收不同比例的税额，从而在经济上有效地限制“尾大不掉”。

然而，当一个金融机构被国有化时，政府就需要尽力避免潜在的利益冲突（如利用金融机构推动政策）。同时，政府还需要将其目标（如拉动经济，促进贷款，为利益相关者即纳税人带来合适的投资回报率）与这些机构统一起来。

重重的障碍将许多小型银行拒之门外，大型金融机构成为了市场上唯一的竞争者，从而致使这些“尾大不掉”的机构需要大量的资金输入。

结束语

更有力的监管是否能够让金融机构更加安全地运作，在这点上还尚无定论。在此次经济危机中，市场竞争者比监管者更早地发现了问题并采取了措施。真正存在于金融机构及金融活动和交易中的风险，取决于各种风险的特质，因此在为金融机构提供建议时，还需要考虑到他们自身的风险模式。更详细的信息和更高的透明度势必极大地完善管理机制。

一言以蔽之，金融监管机构的根本目标不应是识别和降低风险。帮助金融机构提高抗风险能力，更好地应对各种不同的风险才是监管机构所肩负的使命——这同时也正是他们的意义所在。

波斯公司大中华区金融服务咨询业务领域内的专家具备渊博的知识和丰富的经验，乐于协助您创造并实现核心优势。

如果您需要金融服务领域的相关咨询服务，敬请联系：柯安德先生，莫冠祺先生，顾幸之女士或孙毅先生。

柯安德先生 (Andrew Caaney)
是波斯公司全球合伙人，大中华区总裁。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。

顾幸之女士 (Victoria Gu)
是波斯公司大中华区总监，她拥有超过十年的管理咨询和企业管理经验，重点为中资银行提供业务转型、运营改进、组织架构、流程再造及变革管理等方面的战略设计和实施支持。

莫冠祺先生 (Ben Mok)
是波斯公司大中华区总监，他拥有超过十年的咨询管理项目经验及银行业管理经验。他曾为中国、台湾和亚洲地区的银行提供关于银行业务的咨询服务，包括战略发展建议、组织架构设计和实施、销售业绩管理和改善运营模式等。

孙毅先生 (Arnold Sun)
是波斯公司大中华区总监，金融服务战略咨询团队的重要成员。他拥有超过八年的管理咨询经验，专长为战略、组织设计、业务流程优化以及保险与金融服务产业的变革管理。孙先生的行业经验包括保险以及金融服务行业。

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
德里
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59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。