

## 亚洲银行之重建

作者：Dominic Casserley, Gregory Gibb

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 1999.2

亚洲的银行大多规模小且效率低落，如今该是改变的时候了

亚洲当地的金融机构再也不能不提高做事效率了。现在，更开放的市场、要求更高的顾客和外国投资法人、以及来自国外的激烈竞争等，都对所有公、民营银行施加巨大的压力，要求他们将经营能力提高到前所未有的水准。因此，如果这些银行要继续在市场中竞争，就必须在未来几年当中大幅改善其经营绩效。事实上，他们必须从基础开始进行自我再造。

亚洲金融机构的改造将由三个阶段展开。在第一阶段，金融机构必须透过调整资本，并且恢复大众对他们基本偿债能力的信心，才能不被市场所淘汰。1998年时，饱受惊吓的存款户把钱从当地的银行中提领出来，转存到看起来较安全的跨国银行中，因此花旗、汇丰、标准渣打等外商银行获得了大量来自香港、马来西亚和新加坡的存款。为了赢回这类的存款，并让长期的公司借款人安心，地方上的银行势必要冲销坏帐、吸收新的资本、并执行更透明的政策，以便向客户表明其财务状况是非常健全的。

第二阶段是调整经营重心，这一阶段必须和第一阶段几乎同时进行，或在第一阶段之后立即展开。第二阶段可能必须持续两、三年的时间，而在这个阶段，金融机构必须重新把焦点集中在最能建立竞争优势的领域。金融机构到目前为止都习惯于向所有客户提供所有的产品。然而，他们必须把精力放在较不会受外商竞争威胁的客户和产品上。当然，这些银行也必须招聘较有能力的员工，来制订并执行这些重点较明确的策略，并学习如何以更有深度的方法来分析各种机会。而要这么做，就必须仰赖那些接近顾客的职员，请他们提出看法，而不是按照高级管理阶层的命令来行事。简言之，调整经营重心将为当地的金融机构带来两个层面的挑战：他们不仅要修正策略，还必须改变基本的管理文化。

最后，在第三阶段，金融机构应将领导能力、人力资源、行销、经销、作业和风险管理等方面的技巧提高到世界级的水准，并逐步缩小他们和正在亚洲扩展业务的外商银行的差距，如荷兰银行、花旗银行等。为了克服这个挑战，当地的银行势必要从国外引进管理人才和技术。

亚洲最强大的几家当地金融机构可以在二〇〇五年完成所有三个阶段的改造工作。经历这一改造的银行将从购并热潮中受益，甚至可能推动这一热潮的到来。而无法通过改造的银行则将被并吞。但是由于民营银行和国营银行所面临的挑战截然不同，因此最好对各自的问题分别加以研究。

## 国营银行

在 1990 年代的大部分时间当中，大型国营银行在许多亚洲的银行市场中占有主导地位，一直到 1997 年，国营银行在中国、印度、印尼、马来西亚、新加坡和台湾的市场，都占有相当可观的比例。在一些国家中，政府把参与银行业务做为一个重要工作，以执行中央控制的供给面主导经济策略，将资金导向特定的重点产业。实际上，政府不仅透过对国营银行进行紧密的控制，还透过财政部和中央银行来指导所有的银行，以设法将资金导向关键性产业。此外，国营银行有时还会让有权势的政府官员获得金钱上的利益。

国营银行并非以发挥他们最大的经济绩效为经营目的。虽然这种为政治目的而非经济目的的过去不利于他们未来的发展，但他们的一些资产却是十分有价值的。大部份的国营银行都具有广泛的分行网络，并且拥有各式各样的顾客，包括大型企业、中小型企业、以及个人客户。他们在当地市场中家喻户晓。因此只要管理得当，这些银行将是非常有用的。

通常，对国营银行进行改造就是把官僚机构变成市场导向、以营利为目标的企业。即使在非常有利的情况下，要这样做也是相当困难的，而在金融危机期间，要进行这样的改造更是难上加难，因为国营银行可能是整个经济体财务流动性的主要来源。

然而，新加坡的国营银行「新加坡发展银行」却能努力克服这个挑战。在 1998 年 8 月，该国政府求助于一位外国人，也就是来自摩根史坦利的 John Olds，请他管理该行，并导引它走上一条新的道路，其中之一即是将它与另一个国营机构，也就是邮政储蓄银行合并，以建立一个强而有力的平台，做为在该地区进行扩张的基础。

新加坡发展银行基本上是在一个城市国家中经营，只有四千名职员，个个都能说流利的英语。其它国家的政府则很少能有如此简单的情况，并且如此大胆地放手进行，或具备能与之媲美的能力，把具有强烈改革意识的管理人员吸引过来。举例而言，中国政府会如何吸引管理人才，来改革其四大国有银行呢？在 1997 年，中国最大的一家国有银行雇用了六十万名以上的员工，在每个省份开展业务，而且只用国语和其它方言运作。如果要对印尼或南韩的国营银行进行改革，也都会面临类似的问题和挑战。

然而，国营银行要改变也并非只有一条路可走。在 1998 年，台湾开始对其国营银行进行改革，其中包括中华商业银行、第一商业银行和华南商业银行。第一商业银行的所有分行很快就打出引人注目的新名字—「第一银行」。但是真正的改变还需要花一些时间才能实现，因为该银行缺乏自动化的设备，且官僚气味十足，因此实际上跟过去没有什么两样。

由于国营银行必须经历许多大幅的改变，才能转变为名符其实的商业银行，因此不要骤然采行全盘的改造或许是明智之举。相反地，国营银行可以分割成各类专门从事某特定业务的机构，并和其它企业结盟，以利用其顾客关系与网络，这么做也可以避免全盘革新所带来的文化上的艰巨挑战。

很多国营银行都做了很多基础设施的贷款，因此把银行的这个部门转变为独立的项目融资机构是很有道理的。同样地，大宗企业贷款业务可以从国营银行中分离出来，成为专业投资银

行或批发银行的一部分，但在此之前政府必须把这些部门的帐簿处理干净，才能为其它民营金融机构所接受。这类重点相对较明确的业务实体可从资本市场中筹集资金，当然也必须按照规章制度来办事。

一旦这些大型的批发业务部门被分离出来，国营银行就只剩下零售和小型企业的业务，而这些主要在广大的分行网络中进行。这些分行网络非常没有效率，而在某些国家中，分布在偏远省份和地区的分支行机构往往容易受到地方政治的影响。虽管这些网络有着这么多的缺点，但对于那些想将业务推广到国营银行所服务的当地市场或外国银行而言，这些网络可能具有极高的价值。政府可以透过结盟、合并或甚至拍卖的方式，以更具有市场导向的管理方法来经营，便可以使地方上的经济活跃起来，并释放出这些银行的能量。

## 二、地方上的民营银行

如同国营银行一般，地方上的民营银行也面临极为明显的选择，而且选择也非常类似，也就是在竞争更加激烈的环境中，建立所需的资本、产品、机构和能力。虽然他们不像国营银行那样墨守成规，但要进行变革也不见得容易。他们同时也必须满足客户的期望，并且应付日益增强的竞争对手。

由于当地产品的规范和划分因失败而为人所弃，地方上的民营银行应该抵御立即成为真正的万能银行的诱惑。这些银行不应试图为所有人提供所有服务，相反的，他们必须确定他们的市场利基何在，然后投资在他们所选择的部门，然后建立坚强的风险管理能力。这类机构可以向哪些客户提供哪些产品，在调整风险后仍能获取高额的报酬率呢？如今跨国银行都在向他们的市场扩张，他们应该怎么做才能吸引素质高的人材呢？这类问题都必须加以解决。

除了这些策略性的挑战以外，地方上的民营银行还面临了组织上的问题。例如，在 1990 年代末期，很多民营银行仍然为家族企业所控制。在面对更加激烈的竞争时，就必须对家族成员是否有能力担任高级职务作客观的评价，因为他们必须运用最好的管理人才来经营。此外，随着这些银行的扩展，资本需求也会增加。因此，家族企业必须准备好足够股权的资本，否则就会降低他们的所有权股份。事实上，正如在西方国家一样，银行对管理人才和资金的需要，会逐渐迫使许多家族失去他们在「他们的」银行中所扮演的主导角色。这样的压力在 1990 年代的许多亚洲国家中，引起了许多自尊心或「面子」的问题，因为在亚洲国家，一个家族必须拥有银行，才能被他人视为商界的领袖。

然而，市场的变化是如此之大，使得亚洲的银行除了从根本上改变其企业策略以外，别无其它选择。截至 1998 年 9 月 30 日为止，我们针对所有亚洲市场的前三大民营银行，以及欧美居领先地位的银行，进行平均价值的比较。结果发现，除了日本的银行之外，亚洲银行的规模在国际标准上显得相对较小，而且亚洲的银行也较不从事多角化经营，这是由于过去的规范限制，使亚洲每个国家前三大银行的大部份资产都集中在本国。

亚洲主要民营银行的规模较小，也没有在世界各地进行风险的分散，因此体质相当脆弱，而排名在他们之下的银行则更为脆弱。所有这些银行都必须努力筹集资金，以改善其产品、技术和能力，与世界级的巨人竞争；而在获利率日渐减少的环境中，他们将持续承受地域性信贷风险所带来的压力，而无法获得足够的报偿。因此这些银行应当制订企业策略来解决这些难

题。

亚洲金融危机将迫使许多银行出售，或与外商银行结盟，以增加其资本，并获得参与竞争所需的能力。例如在 1998 年，泰国的亚洲银行售出 75% 的股权给荷兰银行，而香港的广安银行则售给新加坡发展银行。其它银行也可以寻求区域内合并的办法，成为更具有地域多元性的地区性银行。毕竟，为什么根基广泛的地区性竞争者只能是汇丰、标准渣打、花旗、和荷兰银行呢？对大多数银行而言，独自行动只会使得利基愈来愈狭窄，或者变得势单力薄而最后被迫出售。

在 1980 年代和 1990 年代，亚洲创造了大量的财富，然后却付之一炬，而银行原本变得十分富裕，但后来又变得非常贫穷。在二十一世纪的前十年当中，这样的循环可能还会重演，但到了那个时候，在未来的奋斗中崛起的赢家，将力求以不同方式获取利润。在信息更加透明、顾客更加聪明、竞争更加公开、国际投资者更加严苛的环境中，银行将比 1990 年代时更加遵守纪律，管理好每个金融业务的所有层面。而为了取得领先的地位，很多银行势必都必须透过收购来进行扩张。