

## 重建亞洲金融機構

January 2013

### 概念摘要

在過去幾年，全球金融危機重塑了美國和歐洲的金融市場，而大部分的亞洲金融機構保持完好並大多未受損失。然而，這不代表這些金融機構忽視此次金融危機帶來的教訓。台灣的資深銀行家許建基先生將在此訪談中與我們分享危機過後亞洲銀行面對的契機和挑戰。

許建基先生曾是中國信託金控的風控長，並於組織中擔任過許多職務，包括總經理、授信長，以及企業金融事業群的管理董事，協助中國信託金控成為台灣的領先金融機構。



**Stamford Advisory:** 有鑑於台灣國內的金融市場規模和亞洲經濟成長皆有限，您認為台灣的銀行在開發新市場、客群和產品方面，如何能進一步提升？

**許建基先生:** 我認為東亞和大中華區的市場是台灣的銀行業可以拓展的地方，主要的因素有三點：沒時差、文化背景接近易互相了解、訊息的流通快。無論如何，這些仍是相對成長快速的區域，資本市場在未來的成長有利於商業銀行的發展；在投資銀行業務方面，資產管理、投信等業務也有相當的成長空間。至於客群的發展，則要視個別金融機構原本的利基，利用自身的優勢繼續深耕。在產品方面，我認為應該由提升服務著手。其一是提供跨區的服務，包括授信和帳戶，利用增加網點、升級網路銀行等方式；另外是提供整合性的服務，必須提供多元而整體的解決方案，不管是財富管理或進出口貿易等業務，銀行皆需要提供整體而客製化的服務。

**Stamford Advisory:** 過去的二十年中，亞洲曾經發生過幾次金融和銀行危機，不過在最近的一次危機裡，銀行業的損傷較小。由這幾次的事件中，您認為可以從中得到那些重要的教訓，使銀行業在往後的危機中能安然度過？

**許建基先生:** 我認為有三點警惕：

1. 金融業不應該成為危機發生的推手，而洋洋得意或不自知。在過去的事件中，我們可以發現無論是不動產市場的泡沫堆積或是交易市場的系統性風險加劇，背後金融業都扮演一定的角色。未來如果金融機構要由危機中脫身，這一點必須改變。
2. 金融業也不要成為加劇景氣循環的力量。各個行業和市場都有正常的景氣循環，然而過去金融機構往往自己也身陷其中，而使強度加劇（不景氣時更不景氣），這偏離了金融機構的功能。
3. 金融機構應有透明一致且整合的以風險為主的銀行管理。在此指的是上自風險文化、監控管理機制、風險偏好的建立，下至策略和政策的發展和執行；包含的單位也不僅是風險管理部門，而是人事、財務和業務單位都必須有風險管理的意識。

**Stamford Advisory:** 在全球金融危機之後，各金融機構開始思考如何重建內部的風險管理，您認為那些方面最重要，而未來風險管理又有哪些最大的挑戰？

**許建基先生:** 我認為有三個重點應該思考：

1. 舉凡雷曼兄弟、AIG 甚至花旗銀行的例子，我們必須研究為什麼風險管理職能並沒有發揮，這些例子裡往往可以發現，只要一兩個部門或其中一種業務出了問題，足以使整個金融機構垮台。
2. 風險管理應該由自上而下和自下而上兩方面並行，而且要互相調和，並包括所有的風險類別，只有一個方面的角度或著重單方面的風險是不夠的。
3. 金融機構必須貫徹以風險為本的管理和監控，這與上一個問題提到的各方面都有關係，其中風險文化的建立最困難但也最重要。

至於最大的挑戰，我認為有兩點：

1. 首先還是建立全公司上下、各單位共同一致遵循的風險管理意識，不因某強人、某業務當紅、某時期景況佳等因素而改變。
2. 公司各層級都要配合此風險管理的機制，包括管理階層和董事會。此外，主管機關對於以風險為本的管理也必須提供足夠的支持。

**Stamford Advisory:** 近期巴賽爾資本框架和國際銀行規範的改變預計將要求西方銀行增加資本，反觀目前看來，亞洲銀行的資本適足率皆仍保持高標。儘管如此，一旦積極於亞洲市場擴張，加上新風險的產生（如金磚四國或全球經濟/貿易成長趨緩等），您認為會不會對亞洲的銀行也產生資本增加的需求，並且使亞洲的銀行轉為保守？

**許建基先生:** 我認為資本是我們常說的 Three line of defense 的最後一道防線，但未必有效。也就是說，即使目前資本適足率在高標，也不足恃，只會讓不謹慎的銀行家在搞砸的時候，讓股東承擔的代價更高。風險管理的根本之道還是將日常的 Three line of defense 做好，並強化銀行內部的風險監管機制。我們必須時時把保護並建立所有利益關係人列入使命中，在順境時不要得意忘形，在逆境時也不要自亂方寸。說到底，資本適足率會反映銀行評等、客戶信心以及股東的 commitment，銀行應該做的事就是“在好年冬多儲備資本”。

**Stamford Advisory:** 許多領先的西方私人銀行已經將焦點轉移到亞洲的新興富豪，您認為亞洲的私人銀行能夠與其競爭嗎？您又如何看待財富管理的產業和未來幾年亞洲在這個領域的發展？

**許建基先生:** 目前我對於國際市場有幾個觀察：

1. 實體貿易（物流）方面，被大的商社、品牌掌握仲介（通路、創新）。
2. 國際金融（金流）方面，被投資銀行、私人銀行及國際性的金融機構掌握仲介。
3. 資產配置（資訊流）方面，被國際評等機構、媒體和產業研究機構左右。由於以上的原因，短期之內不易改變，因此亞洲的銀行應該由幾點著手：
  - I. 仿效國際領先銀的作法，希望在以後後來居上。
  - II. 開發基礎建設，包括人才（前中後台）、軟硬體制度、研究能力（各個資產類別），並完善相關法令和稅負制度。
  - III. 先由本地或區域性的市場和業務做起，以達到練兵的效果，此外本區域的 ROI 也較高。

至於未來的變化，我認為有以下幾點：

1. 銷售的通路將由 advisor 轉移到 asset manager。
2. 以下的產品需求增加
  - I. 跨區產品
  - II. PE 和結構性產品
  - III. 避險產品（外匯、利率、信用風險、主權風險）
  - IV. 財富規劃
3. 對於客戶保障的要求增加，以往在這方面的遵法要求較少，現在的銀行應該視客戶財富的管理如自有部位一同來進行風險管理。
4. 反稅負天堂的聲浪將減少如瑞士等地區原本非常好的競爭優勢。