



好银行必须注重文化建设

2008年全球金融危机以来，许多在全球有影响力的银行大量暴露丑闻和案件，2015年这些银行在信任度、社会声誉和经济效益等多方面都降至谷底，在这一背景下，G30组成了一个阵容强大的工作项目组织起草了《银行行为与文化：呼吁全面持续的改革》的研究报告，该报告阐述了世界最大的银行的董事会、管理层及监管金融系统健康运行的机构在管理中面临的诸多挑战，将价值观、行为和文化建设问题提升至银行战略转型和可持续发展层面，对于中国银行业有重要的借鉴意义。

在所有爆发丑闻的商业银行中我们都能无一例外地在其文化和道德失败中找到最终原因。那么，到底应该怎样定义银行的文化建设？

我认为，银行文化建设的内涵就是在银行的董事会、高管层及全体员工中树立健康的道德行为准则，让银行在追求自身发展中以承担社会责任，以诚实效率的中介服务筑造信任链条，敬畏客户、敬畏市场、敬畏监管，用自己的金融服务推动全社会的经济发展。

如果人们认可我这里对银行文化建设的定义，那么接下来的一项重要工作就是总结多年来全球商业银行在文化建设方面的教训，识别什么样的文化是坏文化，寻找许多商业银行道德和行为失败的文化原因。

从2008年全球金融危机以来全球系统性重要银行反映出的问题来看，银行中的坏文化主要有以下几种：

1、贪婪文化

2008年6月，中国社科院组成了人数不多的“经济学家美国次贷危机考察团”（团长刘树成，我任副团长，成员有张卓元、杨圣明、曹红晖等一行6人），对美国银行、富国银行、瑞银、美联储、彼得森国际经济研究所等许多机构进行了走访交流。我记得非常清楚，在访问美联储时，1973年出生的，当时刚刚被任命为美联储副主席大学教授出身的瓦什（Warsh）在谈话中一再强调：美国次贷危机的一个重要原因

是银行高管的贪婪。从文化基础层面将贪婪作为危机爆发的一个重要原因在当年那种危机刚刚显现的背景下不能不让人佩服这位专家的远见和深刻。现在，这场危机后已历时近10年时间，在浩如烟海的危机成因反思文献中，“贪婪说”已得到了多数人的承认。银行贪婪文化的标志性表现是银行和金融机构高管追逐天价薪酬和奖金。这种远高于其他行业的薪酬和奖金是一种体系毒剂，让很多人的行为变形，在成堆的钞票面前，所有的道德规范都可能被抛至九霄云外，各类金融机构的种种扭曲行为大多肇因于此。

2、私利文化

伴随贪婪文化，如影随形的一定还有私利文化。金融机构的高管们在追求天价薪酬奖金，整个金融系统就会忘记自己的服务中介本性，金融机构在整个社会的行业部门中本来是不创造物质财富的部门，它们的原本职能是为实体经济服务，通过金融资源的配置引导实物资源流向配置效率更高的部门来推动社会经济发展。但在贪婪文化的左右下，银行和整个金融系统为了部门私利在2008年金融危机的形成中成了一个自我循环、自我服务、倒来倒去自动折腾的赚钱机器，全社会的多数金融资源可以在部门私利的驱使下在金融体系内部空转，为金融高管们的高收入动机服务。

3、造假文化

银行和金融系统推出的产品和服务即使是自娱自乐也必须有一定的信用保障，为了强化信用印象，很多银行和金融机构包括为其服务的信用评级中介机构就必然出现造假问题。在2008年全球金融危机中，最大的造假机构就是世界几大著名信用评级公司，它们为了自己的业务扩张和收入增加为很多有毒的金融产品进行信用提级然后帮助那些金融机构将有毒产品卖向全美国卖向全世界。和这些信用评级机构的造假行为相比，一些银行和金融机构为对付监管检查所做的一些简单出表、并表、调表等类行为似乎是小巫见大巫了。

4、监管规避文化

银行和所有的金融机构都有一种只可喻之于心不能宣之

于口的“亚文化”或“潜文化”即监管规避文化，这个文化从严格意义上说不能将之简单地归类于坏文化，它更多的像是一种中性文化。因为任何国家的金融监管当局都不能保证其监管政策永远是对的，通常情况下是一个时期一个监管重点，这就极易产生一种倾向掩盖另一种倾向的情况。监管是为了金融体系的安全和稳定，而保障安全和稳定的那些监管措施既可能有利于也可能有损于长期金融发展，而监管政策的客观评价往往要用跨周期的长期金融实践来检验。在一定的监管政策背景下，银行和金融机构都倾向于选择规避监管式创新来解决自身的收入拓展问题。所以规避监管文化会在银行和金融机构中普遍流行。在规避监管文化的影响下，银行的产品或服务创新是否恰当，就看创新的客观效果：是仅仅导致自身收入增加还是促进了实体部门资源配置效率的提高，如果属于后者，监管当局也应当给予鼓励。

以上是对世界系统重要性银行在2008年全球金融危机以来在文化方面的不良表现进行的粗略分析。中国的银行业由于具有自身的体制特点，在文化基础建设方面需要纠正的倾向性问题可能更多，我想了一下，大略有以下几种：

1、奉迎文化

中国有一大批银行是带行政级别的，其高管关键岗位是由党的组织部门任命。因此这些银行的流行风气是向上看齐。想保住位置或想官职升迁的人士总会挖空思想出一些领导爱听的话在各种场合表达。这些表达性叙述有些是真心也有很多出于假意和无奈，这在某些强调讲政治的历史时期表现得尤为明显。从这一点说想在中国的大中型银行中任职并确保位子坐得稳些，你首先要把自己打扮成个政治家，一点政治家素养没有的业务班子通常会很难立足。没办法，这就是中国的国情。其实，在很多情况下，如果我们的大领导我们的组织部门聪明睿智，他们任命官员到大型金融机构更多地希望那些被任命的干部有职业操守、专业精神，期望这些官员的任命结果真正实现“设官分治、守土不流”，只要那些被任命者将掌管的机构发展得更健康对国民经济全局起到推动作用就行，过度政治化的机会主义行为也许是他们不愿意看到的。

2、家丑遮掩文化

中国历来的传统是“数字出干部”，因此，一个被任命的官员在任职期间对本单位、本行业的问题遮遮掩掩就会成为常态。在银行系统，风险暴露、案件事件处理、业务报表等等都可能成为家丑遮掩的方方面面。显然这些做法自然会致一个机构的文化失败。按照G30这份题为《银行行为与文化》报告的建议，一个想在文化建设方面有所建树的银行必须对自身的问题采取“自我激化”的处理方式，通过这样的

行动告诉员工企业到底提倡什么，反对什么，让全体员工在事件和问题的处理中清楚本企业的道德底线和价值观，这样就不至于引致混乱的行为表现。

3、敷衍文化

体制性的自上而下的任命制度使得银行员工在森严的层级组织结构中流行一种下级服从上级的正常职业行为习惯，而顶头上司决定个人职业生涯运道的严酷现实会滋生普遍的敷衍文化。因为在许多情况下上级可能并不比下级高明，而如果下级果然比上级高明又不加掩饰就可能得罪上级，这会使得人们养成迎合、服从甚至敷衍的行为习惯。在许多情况下，太认真就会使得横竖关系复杂化，敷衍文化由此得以流行。中国人从1957年反右、1958年大跃进以及以后的四清和文革中都充分吸取了认真的教训，这种消极经验最容易助推敷衍文化流行。

4、裙带文化

任人唯亲现象各国都有然于中国为最甚。在金融系统乃至全社会所有企业，员工激励主要渠道有二：一是薪酬奖金，二是晋升提拔。古人说“名利本是一条船”，通常情况下有了名位，薪酬奖金也就有了。中国的银行通常分为三类：（1）政府控制；（2）大股东控制；（3）内部人控制。无论是哪种控制，有权力的人倾向于提拔亲属、老乡、校友、老部下是普遍现象。这种由裙带文化产生的不公平竞争最容易在一个机构中产生不和谐，破坏正常的针对关键岗位的接班人计划。所以，我们可以大胆下结论：一个单位是否有正气，关键看裙带文化的被抑制程度。

中国银行体系内的坏文化还有许多，这里暂时列举以上四个方面。

按一般逻辑，一个银行只要不是坏人当道肯定都会把打造好银行当成自己的既定目标，而好银行不仅要为股东创造最大价值、守法合规，还要注重文化建设，将健康的企业文化作为一个潜在的、润物细无声而又强大无比的非正式遵循机制，使银行在服务能力、服务质量提升的同时也不断提升社会信任度，成为实体资源配置效率提升的关键推动力量。

在此也建议中国银监会尽快出台一个商业银行文化建设的指引性文件，最好将G30的报告《银行行为与文化：呼吁全面持续的改革》摘要做成文件附件，督促商业银行将文化建设纳入战略发展规划。如果银监会发声了，中国商业银行体系的文化建设进程就会大大加快。

主编：

