

研究报告

2017 年第 41 期

2017.04.01

执笔：金昱

jinyu@icbc.com.cn

富国银行应对不当营销行为丑闻主要措施 分析与启示

要点

- 富国银行于 2016 年 9 月 8 日就部分分支机构和员工的不当营销行为与美国金融监管机构达成和解协议。此后，该行根据监管处罚要求，积极开展对事件的独立调查和向受害客户的赔偿工作。富国银行同时积极开展零售业务管理制度改革，优化零售业务考核制度，强化营销流程监控，加强内部沟通机制建设。
- 在公司治理方面，富国银行将董事长和首席执行官职位分离，并且公司的董事长和副董事长必须由独立董事担任，增强董事会独立性及对管理层的监督。
- 事件曝光半年多来，富国银行零售业务受到冲击，突出表现为零售客户交易活跃度下降和新客户增长显著放缓，而该行客户忠诚度和满意度在经历初期骤降后缓步回升，但仍未恢复到事前水平。富国银行股价表现也受到很大拖累。
- 整个事件对我国商业银行的零售业务管理与发展提供了重要启示：一是商业银行零售业务的发展必须正确处理短期业绩目标与长期发展基础之间的关系；二是应对操作风险与声誉风险事件，商业银行需要快速的危机响应和系统周全的整改方案；三是科学的公司治理对于商业银行的可持续发展意义重大。

重要声明：本报告中的原始数据来源于官方统计机构和市场研究机构已公开的资料，但不保证所载信息的准确性和完整性。本报告不代表研究人员所在机构的观点和意见，不构成对阅读者的任何投资建议。本报告（含标识和宣传语）的版权为中国工商银行城市金融研究所所有，仅供内部参阅，未经作者书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、刊登、上网、引用或向其他人分发。

富国银行应对不当营销行为丑闻主要措施分析与启示

一、富国银行的主要不当营销行为与所面临的监管处罚

富国银行 2016 年 9 月 8 日发布公告称，该行就部分分支机构和员工的以下不当营销行为，与美国金融消费者保护局、货币监理署、洛杉矶城市检察官办公室达成和解协议：

不当营销行为（1）： 未经客户授权，为原有客户新开立存管账户，并在客户不知情的情况下，将客户其他账户中的资金转入新开立的账户中。

不当营销行为（2）： 在客户不知情且未授权同意的情况下，擅自利用客户信息，伪造信用卡申请；

不当营销行为（3）： 在客户未主动申请的情况下，擅自为客户开通网上银行服务功能；

不当营销行为（4）： 在客户不知情且未授权同意的情况下，擅自利用客户信息，为客户办理并激活借记卡。

根据富国银行进行的调查评估，该行在 2011 年 5 月至 2015 年 6 月间，涉嫌不当营销行为（1）的存款账户数量达 1,543,280 个。富国银行向其中约 8.5 万个账户收取了手续费约 2 百万美元。涉嫌不当营销行为（2）的信用卡账户数量达 565,443 个。富国银行向其中约 1.4 万个账户收取了手续费约 40.3 万美元。

根据与监管部门达成的和解协议，富国银行必须采用以下措施：

1. 聘请独立的外部专家顾问，对富国银行零售银行业务营销活动进行全面调查，对该行现行制度流程对保障营销活动合规的有效性进行评估。富国银行应根据独立顾问的调查评估报告，制定相应的合规整改计划，报监管部门审核。

2. 聘请另一家独立第三方咨询公司调查确定在富国银行不当营销活动中被收取服务手续费及其他费用的金融消费者名单。富国银行设立不低于 5 百万美元的客户赔偿准备金，存放于独立账户中，并向监管当局提交客户赔偿方案。



3. 富国银行须向监管机构另行支付 1.85 亿美元罚金。

二、富国银行采取的主要整改行动与措施

（一）对监管处罚要求的执行情况

1. 事件独立调查全面展开

2016 年 9 月 27 日，富国银行公告称，该行成立了由独立董事领导的专门委员会，负责对该行零售业务营销活动及相关事宜的独立调查，调查活动的参与者还包括该行董事会的人力资源委员会和独立法律顾问公司 Shearman & Sterling LLP。该行另外委托普华永道公司进行在不当营销活动中被收取服务手续费及其他费用的金融消费者名单的核查工作。

2. 做好客户沟通和赔偿工作

同时，富国银行积极推进客户补偿工作。该行通过发送声明信息、电子邮件、在线交流等方式，与 4000 多万零售客户和 300 多万小企业客户取得了联系，其中包括 16.8 万名可能遭遇未经授权发卡的信用卡客户。

2016 年 12 月富国银行如期向监管部门提交了对于受害消费者的退款和赔偿计划。截至 2016 年 12 月 9 日，富国银行共向客户发放手续费退款 320 万美元，全面执行了监管部门关于向客户退还不当收取的手续费的要求。

2017 年 3 月 28 日，富国银行宣布在一桩由不当销售活动受害客户发起的集体诉讼中与原告达成原则性和解。富国银行同意支付总计 1.1 亿美元的赔偿金。

（二）零售业务管理制度改革

1. 优化零售业务考核制度

富国银行在全面执行监管处罚要求，做好消费者赔偿和客户关系补救工作的同时，也对引发大规模不当营销行为的制度根源进行了深刻反思。近期，该行提出了零售业务考核薪酬制度的系列改革举措，力图全面纠正过去片面强调员工和分支机构销售业绩的业务考核和激励机制导向。

目前，富国银行已全面取消产品销售目标，转而以客户服务、核心客户增

长率、家庭客户关系增长率、风险管理等为基础进行业绩评级。在新的考核机制下，激励政策更多与客户的直接反馈和产品使用情况挂钩，绩效评价也将考察更长期的客户关系，并更侧重于团队（分行）目标，而非个人目标。

2. 强化营销流程监控

富国银行还将通过增加集中监控措施，加强对营销过程的监督，并对新制度的执行情况进行定期检讨，监测意外状况或者由新的薪酬计划引起的经营行为偏差。从2016年9月起，富国银行客户在新开立存款账户后1小时内即会收到确认邮件，信用卡申请人在提交申请表后也会收到银行发送的确认信。

3. 提高员工最低薪酬标准

对于员工薪酬水平，富国银行向底层员工倾斜，将美国市场员工的最低薪酬提高至13.5-17美元/小时，较此前的最低标准至少提高12%。

4. 加强内部沟通机制建设

富国银行同时更加重视集团内部的沟通交流。2016年第四季度，由该行社区金融部负责人 Mary Mark 主持，包括人力资源部门、其他多个部门和机构、外部顾问等组成的项目团队在美国各地对3000多员工进行了访谈。2017年上半年，该行计划就新的考核薪酬制度开展全员培训。富国银行还计划在2017年内完成一次覆盖全集团26.9万员工的问卷调查，希望在此基础上进一步营造更加注重职业道德、包容性、以客户为中心的企业文化。

（三）公司治理改革

1. 增强董事会独立性和专业性

针对不当营销事件所暴露出的公司治理方面的缺陷和问题，富国银行也展开了大刀阔斧的改革。2016年11月29日，该行宣布对公司章程进行修订，新章程要求董事长和首席执行官职位分离，并且公司的董事长和副董事长必须由独立董事担任。富国银行希望以此增强董事会的独立性和对管理层的监督。而在此之前，已兼任富国银行董事长和首席执行官之职长达7年多的 John Stumpf 宣布退休，其首席执行官之职由原首席运营官 Tim Sloan 继任，集团董事长之职则由原董事会召集人（Lead Director，独立非执行董事）Stephen Sanger 接



任。董事会同时选举独立董事 Elizabeth Duke 担任副董事长。

为了增强董事会的专业性,富国银行在 2017 年 2 月新聘任了两名独立董事: 纽约梅隆银行原主席 Karen B. Peetz, 和 Staples 公司原董事长兼首席执行官 Ronald L. Sargent。二人分别在金融业和零售客户营销方面有出众的专业能力和丰富的市场经验。

2. 大幅降低最高管理层的绩效奖励

2016 年 9 月 27 日, 时任富国银行董事长兼首席执行官 John Stumpf 宣布放弃市值达 4100 万美元的待授予股权激励和 2016 年的绩效奖励。在独立委员会调查期间, 他其他工资收入也将停发。富国银行社区银行业务线原主管 Carrie Tolstedt 离职, 她将无法获得 2016 年的绩效奖励和解雇金, 价值 1900 万美元的待授予股权激励将全部取消, 她所持有的富国银行股票认购期权在独立委员会调查期间也将无法行使。2017 年初, 另外四名高管也受到了与 Carrie Tolstedt 同样的处罚。

2017 年 3 月 1 日, 富国银行再次宣布将取消包括新任首席执行官 Tim Sloan、首席财务官 John Shrewsberry 在内的 8 位集团高管 2016 年的现金奖励, 他们计划在 2016 年发放的 2014 年度股权激励也将减半。

三、不当营销行为丑闻对富国银行的影响

1. 对零售客户活动的影响

2016 年 11 月起, 富国银行开始定期公布关于零售客户活动状况的月度监测数据。根据最近 7 个月相关数据的变动趋势判断, 此次不当营销行为丑闻曝光对富国银行的零售业务产生了一定冲击。

一是零售客户交易活跃度下降。剔除 2016 年 12 月“圣诞购物季”的短期刺激因素, 富国银行月度网点交易数、借记卡交易数、信用卡消费额均呈现持续下降之势, 2016 年 8 月至 2017 年 2 月间累计降幅分别达到 14%、10%和 17%。同期信用卡活跃账户数累计降幅也达到 5%。

二是新客户增长显著放缓。2016年9月丑闻曝光后2个月间，富国银行每月个人账户新开户数和信用卡新申请数量即较2016年8月水平下降50%，且此后半年内始终增长乏力。受此影响，该行零售业务核心客户数在过去半年中也停滞不前。

三是客户忠诚度和满意度短期骤降，缓步回升。根据富国银行的客户体验调查，该行的客户忠诚度和服务满意度在2016年10月跌至阶段性谷底，分别比2016年8月水平下降了9.9个和4.1个百分点。此后，上述两项指标逐月缓慢回升，但至2017年2月仍未恢复到丑闻曝光前水平，其中客户忠诚度指标仅收复了最大跌幅的一半。

表 富国银行零售客户活动变动趋势

| | 2017年 2月 | 2017年 1月 | 2016年 12月 | 2016年 11月 | 2016年 10月 | 2016年 9月 | 2016年 8月 |
|-----------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 客户交易互动 | | | | | | | |
| 网点交易数（万笔） | 4830 | 4890 | 5530 | 4970 | 5220 | 5380 | 5620 |
| 存款账户交易活动 | | | | | | | |
| 个人和小企业客户存款账户平均余额（亿美元） | 7610 | 7540 | 7660 | 7488 | 7540 | 7512 | 7447 |
| 个人账户开户数（万户） | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 40 | 60 |
| 个人账户客户主动销户数（万户） | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 核心客户数（万户） | 2350 | 2340 | 2350 | | 2360 | 2370 | 2360 |
| 银行卡交易 | | | | | | | |
| 借记卡交易笔数（亿笔） | 6.19 | 6.31 | 6.98 | 6.55 | 6.86 | 6.58 | 6.86 |
| 信用卡消费额（亿美元） | 50 | 54 | 66 | 58 | 56 | 56 | 60 |
| 信用卡未偿还额（亿美元） | 271 | 276 | 283 | 274 | 269 | 267 | 267 |
| 信用卡新申请数量（万户） | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 30 | 40 |
| 信用卡活跃账户数（万户） | 750 | 770 | 800 | 780 | 780 | 780 | 790 |
| 客户体验调查 | | | | | | | |
| 客户忠诚度 | 57.6% | 56.9% | 55.5% | 53.6% | 52.3% | 57.7% | 62.2% |
| 最近一次服务整体满意度 | 77.5% | 77.2% | 76.4% | 74.8% | 73.9% | 75.7% | 78.0% |

资料来源：富国银行网站。

2. 对股价表现的影响

丑闻曝光后，富国银行股价表现明显逊于其他可比银行。在最初一个月时



间内，富国银行股价持续暴跌，10月4日降至阶段性低点，较2016年8月末的阶段性高点跌去14%，而同期其他三大银行股价的累计降幅均不到5%。在此期间，该行全球市值也被摩根大通反超。

此后，富国银行股价跟随市场大势反弹，但反弹幅度也不及其他主要银行。2006年9月至2017年2月末的半年间，富国银行股价累计涨幅仅为13.9%，而同期美国银行、摩根大通、花旗集团股价累计涨幅分别达到52.9%、34.3%和25.3%。

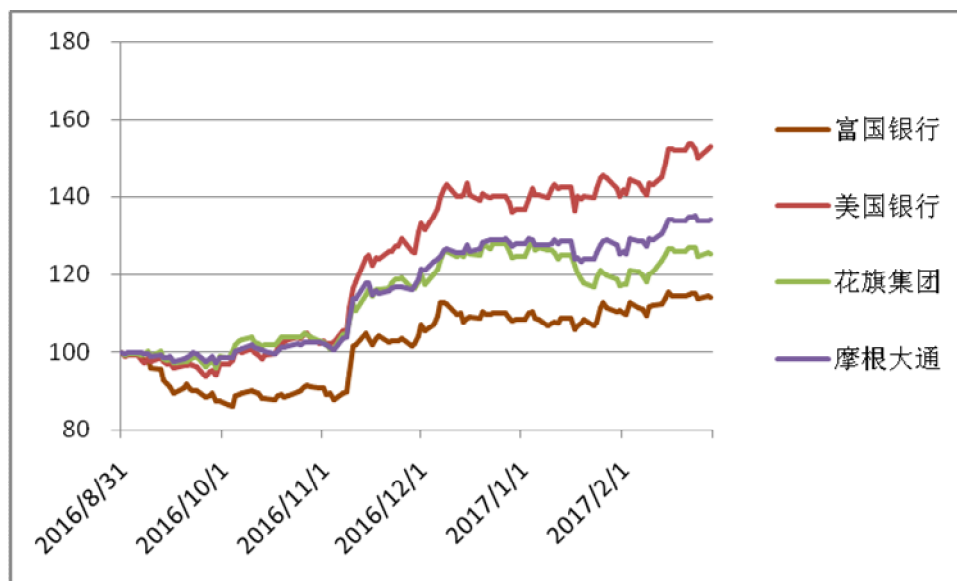


图 美国四大银行股价变动相对趋势比较（以2016年8月31日为100）

四、对商业银行零售业务发展与管理的几点启示

富国银行此次不当营销行为丑闻对于该行的零售业务的发展产生了较大影响。事件曝光后，该行采取了果断而全面的整改和应对措施，尽力挽回市场形象，重建客户信任。这些措施目前已取得了一定效果。整个事件及最新进展对我国商业银行的零售业务管理与发展提供了重要启示。

1. 商业银行零售业务的发展必须正确处理短期业绩目标与长期发展基础之间的关系

富国银行不当销售行为发生的根本原因是该行过度追求短期市场销售业

绩的增长，而忽视了客户权益保护、考核激励机制的科学性、内部管理的有效性等关乎银行长期可持续发展能力的基础性问题，最终导致机构和员工在扭曲的考核激励机制下，侵害客户利益，并大范围扩散。富国银行在过去半年时间内推行的零售业务管理制度改革措施，重点就放在纠正激励考核机制偏差和加强营销活动的过程管理上。

富国银行的教训再次表明，商业银行在业务发展中必须从制度上保障短期与长期利益的协调统一，防止为了眼前的业绩，损害长期发展的基础。否则银行在长期经营中积累的客户资源、声誉资源等可能在短期内遭受难以修复的重大损失，最终得不偿失。

2. 应对操作风险与声誉风险事件，商业银行需要快速的危机响应和系统周全的整改方案

首先，商业银行需要在第一时间与监管部门、事件涉及的客户及其他利益相关者等展开主动、坦诚、有效的联系与沟通，抓住核心问题和各主要相关方的利益诉求，制定并实施应急解决方案，努力控制事件影响。

在稳住局面的基础上，商业银行仍需要全力配合和执行监管部门的处理要求，对风险事件的成因、影响、潜藏的风险点等展开深入的调查研究，并建立对调查进展定期公告。

对于全面调查中发现的制度、机制性问题，商业银行需要拿出系统性的整改措施和方案，并向市场明确整改时间表。

上述措施一方面是向监管者、客户、投资人、社会公众等表达了银行对正视问题，努力从根本上解决问题的决心，是修复声誉损失，挽救客户与投资者信任；更重要的还是银行从长期可持续发展的要求出发，对自身经营机制和管理制度的修正过程。真正优秀的银行应抓住每一次问题暴露得机会，实现自我的完善和提升。

3. 科学的公司治理对于商业银行的可持续发展意义重大

富国银行的公司治理改革是其一系列制度性改革措施的重要组成部分，其意义和影响深远。此次不当销售事件就其本质还是一个委托代理问题。增强董



事会的独立性，就是要从根本上理清所有权和经营权的关系，改善银行股东对银行经营和决策的监督能力，约束银行最高管理层追求或纵容短期化经营行为的倾向，进而推动相关的制度建设，以提高对基层经营组织和员工行为的管理能力。

从这个意义上讲，科学的公司治理既是商业银行有效协调短期效益与长期发展关系，保护投资人利益的制度保障，也是银行持续推进制度革新，提高自我纠错能力的必要条件。