

# 研究报告

2015年第72期

2015.07.17

执笔：金昱

jinyu@icbc.com.cn

## 汇丰 2011 年以来改革战略成效评估与 新动向解析

### 要点

- 2011 年以来，汇丰改革举措主要围绕全球经营网络重组、集团组织管理模式重构、加强风险与合规管理、转变增长方式等几个方面展开。改革取得了一定成效，但尚未在经营业绩中充分体现。截至 2014 年末，汇丰主要经营指标大幅低于改革目标值。
- 汇丰 2011 年以来的改革面临的主要问题和挑战包括：金融合规监管显著加强，银行合规经营成本压力骤增；新金融监管体系日渐成形，银行传统业务模式面临挑战；自身改革尚未完成，业务结构有待进一步优化。
- 在下一阶段发展改革过程中，汇丰将继续坚持“全球领先的国际化银行”的战略导向；调整优化全球业务布局，夯实亚洲市场优势；大幅削减风险加权资产规模，全球业务线调整重点转向环球银行与金融市场；进一步削减经营成本，提高经营效率。汇丰的目标是到 2017 年将 ROE 水平提高到 10% 以上。
- 汇丰改革新战略是 2011 年以来改革转型举措的延续和发展，在改革思路与目标上表现出很强的连贯性，有助于汇丰后危机时代新经营模式的打造成型，内外部也具备多方面的有利条件。然而，其实施效果仍面临复杂的国际政治经济形势、新监管环境下资金成本和经营成本上升、国际金融市场新竞争对手等因素考验。

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。

## 汇丰 2011 年以来改革战略成效评估与新动向解析

6月9日，汇丰控股召开了投资者简报会，详细介绍了2015-2017年该行经营管理改革的主要战略导向和计划实施的重大改革举措。这是汇丰继2011年5月推出后危机时代改革转型战略后，在发展战略上的又一次重大调整。本报告将在全面评估汇丰2011年以来改革转型成效的基础上，对其未来的改革发展战略和思路进行梳理，供参考。

### 一、2011 年以来汇丰改革转型战略实施情况评估

#### （一）改革举措全面展开，经营模式转型见成效

2011年5月，汇丰“策略日（Strategy Day）”活动中首次全面披露了金融危机之后的改革转型战略。在这个战略中，汇丰的战略目标仍然是打造“全球领先的国际化银行”，但不再特别强调“全球化的本土银行”理念，而更强调其在全球贸易及资金跨境流动网络中的金融服务能力。此后几年中，汇丰对改革战略进行了一些微调，但始终坚持了上述指导方向。具体的改革举措主要从以下几个方面展开。

##### 1. 收缩全球经营网络，经营中心转向亚洲市场

汇丰提出了国际联系度、经济发展水平、盈利能力、成本效率、流动性、金融犯罪风险等六个评估维度，据此对全球各个市场的各项业务进行逐一评估，以决定取舍。

2011年以来，汇丰共计从15个国家和地区市场全面退出，在10个国家和地区退出了部分业务线。到2014年末，汇丰全球经营网络覆盖的国家和地区已由危机之前的87个减少到73个。

危机之前，汇丰的区域战略重点更多偏向于发达市场。在2010年营业收入和风险加权资产中，来自欧洲、北美等发达市场的占比分别达到56%和60%。2011年以来，汇丰综合考虑全球经济版图的变化、金融资源的增长潜力以及自身资



源禀赋等方面因素，逐渐将战略中心向亚洲市场转移。亚洲市场的营业收入占比由 2010 年的 29%，上升至 2014 年的 36%；加权风险资产占比由 2010 年的 29%，上升至 2014 年的 40%。

## 2. 重塑矩阵式架构，精简管理层级

危机之前，汇丰采取的是以地域为基础的组织管理模式，各地区机构的经营高度本地化。2011 年以来，汇丰致力于打造全球一致的业务和运行模式。

汇丰对原有业务线进行重组，形成了零售金融与财富管理、工商金融、环球银行与资本市场、环球私人银行四大全球业务线。四大业务线负责制定全球统一的业务发展策略和运营模式，提出业务发展计划和目标，并对业务线员工人数进行统筹管理。而全球六大区域机构则主要负责各业务线发展策略在当地的具体实施。在新的矩阵式管理结构下，四大业务线的职责权限明显扩大。汇丰还对人力资源、法律、内部审计、风险管理、财务管理、市场营销、战略规划、通讯、技术服务等 11 大中后台功能板块进行重组，使之成为全球经营活动提供统一的支持与服务。

在上述业务组织架构基础上，汇丰还推行了管理架构的精简，提出了所谓“8×8”的管理原则，即从集团最高领导层到一线最基层员工，总管理层级不超过 8 级，每位管理人员所管辖员工数不少于 8 人。以此为标准，汇丰大规模削减了管理层级，调整管理人员结构。

## 3. 全面加强风险与合规管理，构建三道全球风险管理防线

过去主要依靠各地区机构自身的风险管理能力，缺乏统一的风险管理体系。特别是在内控合规管理方面，不同地区的机构遵循的流程和标准都有所差异，这给集团的整体管理带来了很大困难。

2011 年以来，汇丰开始推行低风险业务模式。通过大量处置非核心资产，特别是一些控股或参股的金融机构，汇丰大大简化了集团结构，降低了风险管理难度。同时，汇丰还在集团范围内全面推广全球统一的风管和内控标准与流程，全面加强对业务操作、客户甄别等重要风险点的全面掌控。汇丰还构筑起由一线员工、中后台风险管理部门、内部审计等组成的三道全球风险管理防线，

严密防范与金融犯罪相关的操作风险。2011 年至 2014 年间，汇丰全球合规部门员工人数也由危机前的 3200 人增加至 7200 人。

#### 4. 转变增长方式

危机以前汇丰主要通过并购方式实现业务扩张。2002-2010 年间，汇丰实施的并购交易数量达到 107 笔。2011 年以来，汇丰深刻反思了并购发展带来的业务管理整合问题，在全力处置非核心资产的同时，主要依靠利润积累推动经营规模的有机增长。2011-2014 年间，汇丰仅进行了 6 笔并购交易，而资产出售交易数量达到 78 笔。

随着上述改革举措的全面落实，汇丰的业务结构得到有效精简，集团员工总数由 2010 年末的 29.5 万人下降到 2014 年末的 25.8 万人。2010-2014 年间，汇丰实现年均 57 亿美元的可持续业务费用节约，远远超过 25-35 亿美元的计划目标。

#### （二）主要经营指标大幅低于目标，改革成果尚未见实效

尽管 2011 年以来汇丰的战略改革在经营布局调整、业务模式重塑、风控体系建设、增长方式转变等方面取得了阶段性成效，但这些成效尚未在经营业绩中得到充分体现。2011-2014 年间，汇丰经营业绩大幅波动，2014 年税前利润 187 亿美元，比 2010 年还少了 3 亿美元。而该行 2014 年 ROE 仅为 7.3%，不仅远低于 2011 年制定的 12-15% 的目标，而且比 2010 年又下降了 2.2 个百分点。受营业收入增长缓慢及监管环境变化带来的经营成本和费用的提高，汇丰成本收入比近几年来持续上升，2014 年高达 67%，比 2010 年上升 12 个百分点，远远高于 50% 左右的改革目标。

表 1 汇丰控股部分经营指标与改革目标值的比较

	2010 年	2014 年	改革目标值
ROE	9.5%	7.3%	12%-15%
成本收入比	55%	67%	48%-52%
税前利润	190 亿美元	187 亿美元	——
普通股一级资本充足率	——	10.9%	达到巴塞尔 III 标准



### （三）汇丰改革转型面临的主要问题与挑战

汇丰 2011 年以来的转型改革举措没能转化为经营业绩的实质提升，既有外部经营环境剧烈变化的原因，也与该行自身长期积累的一些问题有很大关系。

#### 1. 金融合规监管显著加强，银行合规经营成本压力骤增

金融危机以来，随着对危机前金融机构经营行为调查的深入，金融机构在国际和国内金融市场上的诸多不规范经营，甚至是违法经营的内幕逐渐被揭露出来，包括误导欺骗客户、市场操纵、为洗钱行为提供便利等重大问题陆续曝光。对此，各国金融监管机构纷纷行动起来，一方面对于涉嫌相关违法违规经营行为的金融机构实施严惩，另一方面对于金融机构的合规经营，制定了更加严格的监管要求，以有效保护金融消费者合法权益，维护金融市场正常秩序。

汇丰控股经营范围遍及全球，复杂的组织结构和业务结构令该行在这场监管风暴中屡屡中枪。2011-2014 年间，汇丰因涉嫌向客户不当销售金融产品及违反相关法律和金融法规，向美、英等国监管机构支付罚金累计达到 112 亿美元。由此给该行 ROE 带来的负面影响平均每年达到 1.4 个百分点。

根据汇丰自身的评估，由于相关监管规则苛刻性和复杂性，以及汇丰作为国际化金融集团在业务结构和管理体系本身存在的高度复杂性，尽管该行已采取了一系列重要措施来改善内部管理，推行全球一致的、与监管要求相适应的业务操作规范，但未来仍有可能面临新的合规监管调查，并接受相应处罚。与此同时，为了满足新的合规监管要求，汇丰需要持续增加在内控合规经营方面的人、财、物力投入，并在业务流程设计等方面面临更为严格的限制。这些都给汇丰的经营管理带来更高的成本。据汇丰统计，2011-2014 年间，由于合规经营成本增加对该行 ROE 的负面影响平均每年约 1 个百分点。

#### 2. 新金融监管体系日渐成形，银行传统业务模式面临挑战

金融危机以后，各国监管机构深刻反思原有金融监管体系存在的制度缺陷，并围绕解决金融机构“大而不倒”问题、增强金融机构自身损失吸收能力和自救能力、防止单机构风险向整个金融体系扩散等核心问题，进行了一系列监管改革。

一方面，各国监管机构根据巴塞尔协议 III 的原则和框架，制定了新的资本监管规则，不仅对银行的资本金质量和资本充足率提出更高要求，还引入杠杆率、流动性比率等新的监管指标。汇丰作为一家具有系统重要性的国际化金融集团，不仅面临比普通金融机构更高的资本监管要求，而且其在各个市场的经营机构需要同时满足当地的监管要求，整体资本金压力更大，管理难度更高。汇丰管理层预计，2019 年 CET1 资本充足率要求将达到 12-13%，而 2015 年 1 季度末汇丰的 CET1 资本充足率为 11.2%。

为了达到监管要求，汇丰一方面大规模处置非核心资产，降低风险加权资产规模，另一方面从资本市场大量融资。由此带来的交易成本和资金成本给银行的资产收益率带来了很大影响。根据汇丰测算，**2011-2014 年间，该行处置非核心资产和提高普通股一级资本的行动分别使 ROE 降低了 3.2 个和 2.2 个百分点。**

另一方面，各国监管机构为了更有效地管理金融市场风险，对金融机构业务结构、金融市场交易机制等施加了更多限制。如美国的沃尔克法则禁止银行从事自营性质的投资业务，法国监管机构对金融机构的部分交易行为进行了限制。这使一些利润丰厚的金融市场业务或难以继续开展，或因交易成本的上升而无利可图。英国监管机构提出了“围栏监管”，要求金融机构将零售银行业务与批发金融业务进行实质性隔离，这给汇丰在当地的运营增加了额外的管理成本。美国、欧洲监管机构还要求对金融衍生品的场外交易实施强制性的集中清算。汇丰作为这一机制中的清算成员，需要承担由于其他清算成员及其客户违约造成的损失，实际上可能面临更大的系统性风险。这些因素都给汇丰的盈利能力带来很大影响。

### 3. 汇丰自身改革尚未完成，业务结构有待进一步优化

作为一家高度国际化的大型金融集团，面对外部经营环境的剧烈变化，汇丰的改革转型必然是一个长期的过程，很难一蹴而就。2011 年以来，汇丰的改革举措虽然十分丰富，但仍体现出明显的局部性和应急性。

**一是改革的着眼点主要集中在成本端，收益端表现乏善可陈。**汇丰注重通



过中后台服务支持体系的重组改革来降低经营管理成本。相比较而言，汇丰在如何增加营业收入方面的主动举措则十分有限，加之全球宏观经济整体表现低迷以及各国央行持续采取低利率政策影响，令该行在 2011-2014 年出现了营业收入连续 3 年下滑的局面。

**二是非核心资产的处置更多集中在零售业务领域。**这很大程度上与零售业务具有本地化色彩浓、固定成本高的特点有关。而环球银行与金融市场业务线由于与汇丰新战略强调追随全球资金流动和全球联动的指导思想相得益彰，实际的调整力度不大。但从实际的盈利表现来看，这种厚此薄彼的调整策略并不明智。2014 年，汇丰环球银行与金融市场业务线的风险加权资产占到全集团的 39%，而该业务线当年的风险加权资产回报率仅为 1.2%，为四大业务线最低，仅相当于零售银行与财富管理业务线（4.8%）的 1/4。而后者的风险加权资产规模仅相当于前者的 1/3。

改革措施本身的局限性和不完全性也成为制约汇丰经营业绩改善的重要因素。

## 二、汇丰改革战略新动向解析

近期，汇丰对未来一个时期的改革发展战略进行了全面披露。下一阶段，汇丰将重点解决 2011 年以来经营管理中存在的主要问题，更有效地应对经营环境变化挑战，塑造完善后危机时代业务新模式，促进经营业绩的实质性提升，**到 2017 年将 ROE 水平提高到 10% 以上。**

### （一）继续坚持“全球领先的国际化银行”的战略导向

高度国际化的业务结构在过去几年中给汇丰的经营管理带来一定困扰。如复杂的业务结构和区域结构增加了集团整体管理成本，特别在合规管理方面更是给汇丰制造了很多麻烦。同时，汇丰作为全球系统性重要金融机构需要满足更加严格的资本和流动性监管要求。

然而，汇丰认为“国际化经营”作为其主要经营特色，仍然利大于弊。据统

计，由国际化经营网络带来的客户收益占汇丰总客户收益的 40%，并成为集团收益增长的主要动力。广泛的国际化布局也使汇丰可以根据不同市场的经济周期调整资本和资源配置，更有效地抵御经济衰退和经济危机。2004-2014 年间，汇丰盈利的波动性显著低于可比国际同业，充分享受了国际化经营带来的风险分散收益。汇丰认为，从打造国际市场核心竞争力而言，坚持“领先的国际化银行”战略有利于该行的长期发展。

## （二）调整优化全球业务布局，夯实亚洲市场优势

在全球业务布局的调整中，汇丰再次突出了亚洲市场的重要性，将战略重心全面向亚洲市场转移，抢抓亚洲经济高速增长带来的业务发展机会。**一是要**深耕中国珠江三角洲地区市场，充分发挥其在香港市场的领先优势，在区域内形成规模经营。汇丰还计划在珠三角地区建立数据中心。**二是要**扩大在东盟市场，特别是新加坡、马来西亚、印度尼西亚等重点市场的领先优势。在中国和东盟市场，汇丰将重点发展资产管理和保险业务，以充分享受当地财富增长带来的业务红利。**三是要**抓住人民币国际化进程加速带来的业务机遇，进一步巩固在全球人民币业务市场的领先优势。**汇丰的目标是：到 2017 年人民币业务的收入贡献由 2014 年的 17 亿美元增加到 20-25 亿美元。**

在美洲市场，汇丰将重点放在以美国和墨西哥为核心的北美自由贸易区市场。消费与按揭贷款资产处置所释放出的资本将被配置到工商金融和环球银行与资本市场业务线。汇丰希望能利用北美自由贸易区内部及其在与全球其他地区主要贸易走廊中的特殊地位，抢占当地丰富的贸易流和资金流，进一步巩固在跨境贸易金融领域的领先优势，显著改善该区域的盈利状况。**汇丰的目标是：到 2017 年美国市场税前利润达到 20 亿美元，风险加强资产回报率由 2014 年的 0.4% 提高到 1.5%-1.7%；墨西哥市场税前利润达到 6 亿美元，风险加强资产回报率由 2014 年的 0.3% 上升到 2.0%-2.2%。**

受英国“围栏监管”政策影响，汇丰已决定对英国业务的组织结构进行全面重组。汇丰将设立一家独立的银行经营英国的零售银行、私人银行、工商金融业务，总部将设在伯明翰。重组活动计划到 2018 年完成。届时汇丰在英国的业





务将分成四个部分，除新设立的“围栏银行”外，还包括集团总部、环球银行与金融市场业务线以及支持运营部门。根据 2014 年数据，将纳入“围栏银行”的业务大致贡献了汇丰在英国市场 67% 的营业收入、71% 的贷款和 68% 的存款。

同时，作为进一步优化全球经营网络的重要举措，汇丰宣布将出售土耳其和巴西的业务，但仍维持在巴西的营运，以服务大型企业客户的国际经营需求。汇丰认为，上述两国的业务发展状况不能满足集团新战略的要求。一方面，两国的跨境贸易规模较小，对汇丰整体战略贡献度较小；另一方面，汇丰在两国的业务规模较小，大致仅相当于当地第三大金融机构的 1/6，难以形成有效的规模效益。

### **（三）大幅削减风险加权资产规模，全球业务线调整重点转向环球银行与金融市场**

为了积极应对日趋严格的资本监管要求，同时解决资产收益率偏低的问题，汇丰在下一阶段改革中将重点调整资产结构。一方面，汇丰将致力于削减风险加权资产整体规模，目标是在 2014 年末余额基础上至少再削减 25%，**削减规模将达到 3000 亿美元左右**。其中，2011 年以来盈利表现欠佳的环球银行和金融市场业务线将成为调整重点。汇丰计划到 2017 年将环球银行和金融市场业务线**风险加权资产在全集团的占比由目前的 39% 降至 1/3 以下**。按 2014 年末数据计算，这意味着该业务线风险加权资产在未来三年需要削减约 1400 亿美元。汇丰将主要通过加速非核心资产处置的方式实现这一目标，处置资产主要包括危机遗留信用资产、长期利率资产、低收益贷款组合等。此外，汇丰计划通过出售土耳其和巴西业务削减风险加权资产 700 亿美元，通过出售部分工商金融业务削减风险加权资产 300 亿美元，通过美国市场消费与按揭贷款的逐步回收削减风险加权资产 400 亿美元。

另一方面，汇丰将加大对增长前景良好的业务和市场的投入力度，以提高资产的整体盈利能力。汇丰计划将上述削减的风险加权资产规模的 2/3 投入到交易银行业务和亚洲市场中。而在环球银行和金融市场业务线，汇丰也将逐步退出回报率偏低的客户群体，实现业务结构的优化。

#### （四）进一步削减经营成本，提高经营效率

为了实现净资产收益率提升目标，汇丰在今后几年将继续致力于提高成本管理水平，提升经营效率。该行计划在 2015-2017 年间实现每年 45 至 50 亿美元的成本节约，从而在保证业务发展所需投入的情况下，使 2017 年的营业费用仍能保持在 2014 年水平不上升。为此汇丰计划采取以下措施。

##### 1. 加大电子化渠道建设力度，提高经营效率

汇丰将致力于加大一线服务体系的电子化服务能力，提高营销和服务效率。一是推动前台交易服务向电子渠道和自助渠道转移，减少前台销售和客服员工人数。汇丰计划在 2015-2017 年增加电子渠道投资 10 亿美元，减少服务人员 2000 人。

二是在主要市场全面推广先进的电子化销售和服务设备，促进零售银行和财富管理业务效率提高 15%。同时对工商金融部门的营销资源进行优化调整，从低增长市场向高增长市场转移配置 850 名客户经理。

三是减少物理渠道规模。汇丰计划在七大市场减少 12% 的网点，并将网点的平均占地规模下降 20%。

##### 2. 改造运行管理系统，优化业务管理流程

在业务流程改造方面，汇丰主要着眼于两个方向。一是致力于提高业务处理的自动化程度，汇丰希望借此减少员工 9000-9500 人，节约营业费用 4.25-4.74 亿美元。二是进一步简化业务流程，借此减少员工 2500-3000 人，节约营业费用 1 亿美元左右。汇丰还计划将部分运行管理中心向低成本地区转移。相关调整将涉及 5000 个运行管理岗位，届时汇丰运行管理职能的离岸率将由目前的 60% 提高至 70%。

汇丰同时计划对现有的业务服务中心进行整合，以提高其专业化程度，进而促进整个运行管理体系的运作效率。每个业务服务中心所服务的业务或功能将由目前的 4-5 项减少至 2-3 项，负责的产品流程将由 9-11 项减少到 4-6 项。

##### 3. 优化 IT 架构，提高信息系统开发和利用效率

汇丰对集团 IT 架构的调整将按照简化系统结构、节约开发成本、优化系统



应用的思路进行。首先是对不同市场使用的业务系统进行优化整合，增进通用性，减少差异性。未来汇丰的 IT 系统开发将主要围绕 10-15 个主要市场进行，简化业务系统结构，整合同类型业务系统。比如，该行计划将不同市场使用的个人网银系统数量由目前的 41 个减少到 14 个，企业网银系统数量由目前的 11 个减少到 3 个。

其次，汇丰将对 IT 系统的开发方式进行调整。软件开发部门将更多转移到低成本地区，未来汇丰 75% 的软件开发工作将在印度和中国完成，较目前比例提高 25 个百分点。同时，汇丰还将对软件开发外包活动进行调整优化，增强外包合同集中度，减少合作商数量，追求规模效益。

第三，在信息系统的使用方面，汇丰将充分利用全球业务流程标准化建设的成果来提高信息系统的数据库质量，以此提高业务管理和风险控制活动的效率。汇丰还将强化对系统平台的整合，减少以国家为范围的局部数据库数量，在非业务性关键领域，更多地应用云平台技术。

通过以上措施，汇丰计划每年能够节约营业费用 11-12 亿美元。

#### **4. 重组集团中后台管理体系，降低管理费用**

汇丰对中后台管理体系的改革主要集中在财务管理和风险管理领域。

在财务管理方面，汇丰将致力于提高自动化程度，减少财务管理人员岗位数量，同时将财务管理职能转移到低成本的地区。汇丰同时将优化集中采购机制，通过整合供应商等途径降低外部采购费用。

在风险管理方面，汇丰将简化除合规部门外的风险管理流程，并将部分风险管理职能转移到低成本的地区。在内控合规方面，汇丰将进一步落实全球业务标准。2015-2017 年将重点实施全球资产负债管理和制裁政策，以及客户尽职调查的全球新标准，提高客户信息质量，加强内控体系建设。汇丰的目标是，到 2017 年将全球统一标准全面融入到日常风险管理实践中，建立起持续有效的金融犯罪风险防范体系，实现不间断的监控。

通过上述活动，汇丰计划每年能够节约营业费用 10-12 亿美元，减少员工

2500-3000 人。

表 2 汇丰 2015-2017 年经营成本管理目标分解

改革领域	成本节约目标 (亿美元)	岗位裁减目标 (人)
销售服务渠道	9-10	7000-8000
运行管理系统	8-9	12000-13000
信息科技系统	11-12	——
中后台管理体系	10-12	2500-3000
其他	6-7	500-1000
合计	45-50	20000-25000

### 三、对汇丰改革新战略的前景展望

#### (一) 汇丰新战略是 2011 年以来改革的延续和发展

总体而言，汇丰此次提出的改革新战略是 2011 年以来改革转型举措的延续和发展，在改革思路与目标上表现出很强的连贯性。具体表现在以下几个方面。

**首先，在经营模式上强调两个回归。**一是业务模式向创始之初的交易银行模式回归。汇丰将业务发展的着眼点从单个市场转向各区域紧密关联的环球贸易网络，聚焦于高速增长跨境贸易活动和与之相伴随的跨境资金流。因此，汇丰的全球化经营网络不再追求深耕每个市场的本土化经营策略，而是强调对主要国际贸易枢纽市场的抢占和不同市场、不同业务线经营的联动性。二是区域布局重点回归作为业务发源地的亚太市场。汇丰从 2011 年开始放弃此前在亚、欧、美三大市场全面发展的“三脚凳”战略，强调根据区域业务增强潜力重新配置经营资源。而亚太地区既是环球贸易活动增速最快的地区，也是汇丰经营基础最为雄厚的地区，自然成为汇丰新战略布局的重中之重。

**其次，在改革措施上强调简政增效，压降经营成本。**金融危机之后，全球主要经济体复苏步伐缓慢，持续低利率环境和金融服务需求的萎缩令银行营业收入增长缺乏可靠动力，有效的成本管理对银行保持盈利能力的重要性凸显。汇丰 2011 年以来的成本管理体现出以下特点：一是在出售非核心资产过程中大量削减低效成本，二是通过简化管理结构、优化中后台功能支持体系等措施提升



运行管理效率，降低日常管理费用；三是通过推进电子渠道对物理渠道的替代，优化渠道运营管理模式，降低业务运营成本。在此次改革新战略中，汇丰继续坚持上述策略，但将更侧重于第二和第三项策略，特别是通过提高业务流程和运营管理的自动化、集约化程度，促进电子化经营渠道发展，提高中后台成本中心的离岸率等措施，进一步挖掘降本增效的潜力。

**第三，积极应对监管环境变化，严控风险加权资产规模，重塑内控合规管理体系。**金融危机之后，全球金融监管政策剧变对汇丰的经营与业绩都造成了巨大影响。积极寻求对新监管环境的适应始终是汇丰转型改革的重要目标。2011年改革初期，汇丰这方面的改革重点主要是处置非核心资产，削减风险加权资产规模。而随着美、英等国对银行合规经营的监管压力持续上升，汇丰从2012年开始构建并推行全球业务标准，并大幅增加内控合规管理体系建设的投入。目前内控合规体系的调整尚未完成，2015-2017年间汇丰仍将持续加大相关人、财、物投入。而在风险加权资产管理方面，汇丰新战略的重点将转向前期改革力度较小的环球银行与金融市场业务线。

## （二）支持汇丰新一轮改革成效的有利因素

改革整体方向的一致性和具体改革措施的良好承续性有助于汇丰后危机时代新经营模式的打造成型。尽管2011年以来汇丰的经营业绩出现了较大波动，与既定目标存在较大差距，但究其原因，一方面是全球宏观经济复苏的进程比预期缓慢，另一方面是受到危机遗留问题资产以及历史遗留的合规经营问题等短期因素影响。而汇丰全球化经营基础和核心能力并未受损。未来几年中，内外部多方面有利因素将支持汇丰新战略目标的实现。

一是全球主要经济体在经历了漫长经济挑战期后有望恢复增长，市场利率也很有可能进入上升通道，银行经营的外部环境将趋于改善。而汇丰银行完善的全球经营网络更有利于抓准经济复苏期的业务增长点，促进经营业绩更快回升。

二是监管环境变化对银行经营模式和业绩的影响属于短期干扰，其影响程度将随着结构性摩擦阻力的逐渐释放和银行对新环境适应性的提高而逐渐减弱。尤其是汇丰对于监管环境变化带来的风险进行了充分评估，并制定了系统性的

改革方案，重点解决全球管理体系存在的主要漏洞。这有助于更快形成适应新环境要求的规范有序的经营管理模式，为经营业绩的复苏提供保障。

三是 2011 年以来及未来几年持续推进中后台管理体系改革和成本管理，有助于汇丰形成更加集约化的运行管理模式，摆脱过去十多年中由于大量跨国并购形成的高度复杂的组织结构和管理体系负担。由此带来的更加高效率、低成本的全球管理体系将成为汇丰经营业绩复苏的有效助力。

### （三）汇丰新一轮改革面临的主要挑战

**首先，未来国际政治经济形势仍存在诸多变数，汇丰全球战略布局可能遭遇新的冲击。**一方面，随着宏观经济的逐渐复苏，美国等主要发达市场持续多年的低利率环境可能即将面临变局，一旦进入加息通道，很有可能带来全球资本流动的方向性巨变，引发金融市场新的动荡。汇丰重点经营的亚洲新兴市场可能遭受冲击。另一方面，金融危机以来全球地缘政治冲突呈上升趋势，跨国银行经营中面临较大区域风险。尽管汇丰已从一些高风险市场退出，但包括亚洲在内的一些重点地区仍存在爆发局部风险的可能性。

**其次，新的金融监管政策将增加银行正常经营中的资金成本和业务成本，降低银行潜在收益率水平。**基于巴塞尔协议 III 的新资本监管规则要求银行保持更高的普通股一级资本充足率，维持更高的杠杆比率和流动性比率。这将给银行施加持续的资本金和流动资金压力，抬高银行的平均资本成本，降低平均资产收益率。对于汇丰这样的全球系统性重要银行，监管的要求更高，银行利润率受到的挤压作用也更大。而为了满足更加严格的合规经营要求，汇丰在未来仍需要持续增加在内部控制和风险管理方面的投入，这将在一定程度上抵消成本管理对业绩的助推作用。

**最后，汇丰可能面临新竞争对手的挑战。**汇丰将区域战略重心重新转向亚洲市场，然而其在亚洲规模最大、增长潜力最大的中国内地市场仍缺乏足够的市场份额。目前，中国主要银行均已在港澳地区设立分支机构，并将内地与港澳市场的联动发展作为未来国际化发展战略的重要组成部分。汇丰此次提出的珠江三角洲协同发展战略在实施过程中，必然面临与占据主场之利的中国竞争对



手的正面交锋。与此同时，凭借中国经济“走出去”的东风，越来越多的中国金融机构将谋求国际化发展，一些已经形成国际化经营网络的中国金融机构将进一步提升国际化经营水平。这些国际金融市场的新生力量在目标市场、重点业务等方面与汇丰有很大的重合性，在人民币国际化、亚洲新兴市场、中国与全球主要市场的贸易金融领域将成为汇丰强劲的竞争对手。汇丰新战略的最终实施效果也将因此经受考验。