

# 纽约梅隆银行商业模式对我国银行转型的启示

□ 周闯洋

(浙江大学 经济学院,浙江 杭州 310058)

[摘要]在金融危机中,纽约梅隆银行是美国唯一一家获得3A评级的银行。本文总结了纽约梅隆银行商业模式的特点,分析了纽约梅隆银行转型成功的原因。提出在我国信贷收紧、巴塞尔协议III实施临近和利率市场化改革等的环境下,纽约梅隆银行的经验对我国商业银行转型具有现实的借鉴意义。

[关键词]资产管理;中间业务;银行转型;盈利模式;财富管理

[中图分类号]F832.3 [文献标识码]A [文章编号]1003-1154(2012)03-0053-03

2006年纽约银行与Mellon Financial Group合并成立纽约梅隆银行。纽约梅隆银行通过自身发展和收购置换等方式,目前旗下拥有18家不同规模、各有业务侧重点及竞争优势的资产管理公司。这18家资产管理公司各自保留独立的品牌,纽约梅隆银行统一人事、财务和监管,并将销售和技术平台集中在总部进行管理,目前其资产管理业务的重点为机构业务。纽约梅隆银行的经营战略取得了极大的成功。2008年纽约梅隆银行年报显示其总收入为158.75亿美元,其中手续费收入约占80%。资产总额2370.36亿美元,而其中的现金和短期投资的比重超过40%,可见其资产具有很强的流动性。正是由于拥有不同于一般银行的收入和业务结构,中间业务比重大,使得纽约梅隆银行在金融危机中受到的冲击很小,在美国所有的银行中资产流动性最好,其核心资本充足率高达13%以上,是在金融危机中唯一获得AAA信用评级的金融机构,且是美国TARP计划唯一的指定资产管理银行,是在2010年的压力测试中获得最高评分的大型金融机构。在2010年公布的财务报表中,纽约梅隆银行的业绩非常抢眼,其每股收益更是实现较大幅度的增长,其资产管理业务的收入相比去年同期增长13%。纽约梅隆银行旗下管理的美国国内资产总规模已超过1.1万亿美元,管理的全球资产更高达22.82万亿美元,成为全球最大的资产管理公司。

## 一、纽约梅隆银行的商业模式： 银行服务的银行

现在的纽约梅隆银行已非传统意义上的商业银

行,而是号称为银行服务的银行。纽约梅隆银行为全球金融机构提供存托凭证资产管理服务、资产信托服务、证券经纪交易服务以及财富管理服务,同时为金融机构跨境交易提供服务,不与其他银行形成竞争关系,而是支援与合作关系,形成了纽约梅隆银行独特的商业模式。

### (一)围绕金融机构,形成独特的投资哲学

作为美国最大的资产管理者,纽约梅隆银行目前共管理着600亿美元以上的机构客户资产,超过290亿美元的私人客户资产。在长期的实践中,纽约梅隆银行形成了具有自身鲜明特点的投资哲学:其一采用全景投资法。重点考察和评估影响资产价值的外部环境(如经济、社会和政治环境);其二进行专题分析判断。通过分析影响特定产业、行业和部门的各种因素,预测与评估可能产生的结果,在此基础上选择投资行业和企业。其三重视对拟投资的企业进行深入研究,重点关注资本市场中价值被低估的股票,并进一步预测股票价格波动及趋势;其四是强调通过评估产品的内在价值来决定交易的目标价格范围。

### (二)围绕资本市场,提供银行更擅长的服务

纽约梅隆银行从一家传统商业银行转型为一家专业化银行。围绕资本市场,纽约梅隆银行致力于为其他金融机构和高端客户提供资产管理、资金结算等金融中介服务。一方面,不同于传统商业银行提供的间接融资服务,纽约梅隆银行所有业务以资本市场为核心而展开。另一方面,相比投资银行,纽约梅隆银行重点发展资产管理、资金结算等商业银行更擅长的业务领域。目前纽约梅隆银行是美国、欧洲乃

至全球最大的资产管理机构之一，也是全美位列前十的财富管理机构；在其更擅长的资产服务方面，纽约梅隆银行是全球最大的基金资产管理人和服务商之一，是全球最大存托凭证资产管理人，并在第三方抵押资产管理领域独占鳌头。另外，纽约梅隆银行还是美国最大的政府债券和存款凭证融券商，为美国近一半的政府发行证券提供资金结算服务，在美国ETF交易服务占据40%的份额，同时也为美国财富500强企业中的85%和全球500强企业中的70%提供资产管理服务。

### （三）致力于银行间的合作，避免直接竞争

纽约梅隆银行是全球性的资产管理银行，在纽约、伦敦等全球主要金融中心设立了地区业务运作中心。纽约梅隆银行共有5个不同时区的业务运作中心，主要负责该区域国家与地区的资产管理业务，以保证其资产管理业务24小时延续进行。纽约梅隆银行按照严格的标准和程序，进行选择和管理第三方资产管理人，并对其资产管理业务进行严格的风险管理和风险监控。纽约梅隆银行非常注重与其他银行的合作。例如其存托凭证业务，主要是通过存托银行进行资产管理、解押股票；纽约梅隆银行还通过管理ETF基金获得大量佣金等中间业务收入。

### （四）从客户个性化的需求出发，提供完善的专业化服务平台

在纽约梅隆银行，所有分行的业务数据都通过总行集中处理。其INFORM信息管理系统具有资产交易、结算、信息查询、报表服务等多项功能，可以实现24小时实时处理。纽约梅隆银行的INFORM系统立足客户的个性化需求，为客户提供完善的专业化服务平台。任何客户只需有用户名和密码，就可以方便地查阅和浏览任何所需报表或信息。纽约梅隆银行的INFORM系统功包括报表服务、资产管理、账户管理、信息查询四个模块。在报表服务模块，客户可根据自己的需求下载多达3000多张各类报表，其中最常用报表就有超过200多张。在资产管理模块，客户可输入密码登陆纽约梅隆银行的INFORM系统，客户只要在授权权限内下单或查询交易，INFORM系统会自动通知资产管理银行或托管银行的清算部门进行结算。在账户管理模块，客户可动态查询每笔交易详细的发生额及账户余额，并下载对账单。客户可通过信息查询模块查阅全球金融信息、投资管理信息，还可查询银行服务信息。

## 二、纽约梅隆银行转型成功的原因分析

在金融服务专业化分工的背景下，要求金融机构有更加准确而明晰的专业化定位，并根据市场需

求不断动态调整。纽约梅隆银行的业务转型就是其中的成功典范。

### （一）专业化金融服务提高了市场竞争力

随着金融体系的复杂化和全球化的深入，商业银行、共同基金、养老基金等金融机构参与资本市场越来越难，即便简单的资产结算和资产管理，也已成为一项高度专业化的业务。因此越来越多的金融机构产生了金融服务外包的需求。显然，作为业务结构比较单一的银行或基金公司，如果在结算资产管理业务上投入大量人力、物力既不经济也不划算。但另一方面，这也产生了对结算资产管理业务巨大的潜在需求。如果把这些结算资产管理服务集合起来，通过统一投入、统一运营，就能大幅度降低业务成本，从而创造巨大的规模效应。纽约梅隆银行审时度势，抛弃了传统的银行业务，选择专注自己更擅长的资产管理业务。纽约梅隆银行专注于资产管理业务，其规模化的运作方式极大地提升了其金融服务的效率，并使纽约梅隆银行摆脱了由于激烈竞争带来的业绩波动与利润下降的威胁。

### （二）以中间业务为主的盈利模式降低了经营不稳定性

纽约梅隆银行自90年代后半期开始转型以来，业绩获得明显改善。其总资产回报率逐年攀升，从大约0.5%提高到2.3%。虽然其后由于投资管理业务的不断拓展，资产回报率近年来有所下降，但仍超过1%。纽约梅隆银行以中间业务费用收益为主的经营方式和盈利模式，明显地降低了其经营的不稳定性。根据纽约梅隆银行测算，标准普尔500指数如果波动100个点，对纽约梅隆银行费用收益的影响仅为1%，对每股收益的影响仅为0.05美元。业绩的低波动性使得纽约梅隆银行在此次金融危机中免于重创。尤其是在2007年，美国金融机构业绩普遍低迷，纽约梅隆银行每股收益却比2006年增加了16%，并使2007年的总资产回报率提高了0.04%。纽约梅隆银行资产回报率的提高和业绩稳定性的改善，提升了纽约梅隆银行整体估值水平，为同期美国其他金融机构的2-3倍。纽约梅隆银行出售了所有的传统零售银行业务，减少了近半的风险资本，同时把这些资本重新配置到其擅长的资产管理和财富管理业务中，并在2006年跻身于最主要的全球化投资管理银行行列。

## 三、对我国商业银行转型的启示

我国商业银行在经营中一直习惯依赖于存贷款业务，但在面临我国信贷政策收紧、巴塞尔协议III实施临近和利率市场化改革的环境下，商业银行转型已经日益紧迫。我国银行传统经营模式和利润增长方式

已经受到种种挑战,因此积极推动商业银行的综合化经营,必然成为银行业转型的重要选择和方向。

#### (一)不断深化资产管理业务范围和内涵

纽约梅隆银行立足发挥自身优势,借助全球市场有利的金融环境,分析市场需求状况,通过金融创新,不断深化资产管理业务的范围和内涵。在欧美国家衍生的资产管理产品就高达50种,品种齐全,内容丰富。虽然我国资本市场开放程度及银行相关制度建设进程尚滞后于国际资本市场,难以在短期内推出相关金融衍生产品,但金融产品创新必须及时跟进,保持与国际金融市场发展的同步水平。商业银行发展资产管理业务只有立足于机构投资者的需求,同时摆脱目前对银行资产管理条条框框的约束,才能拓宽思路开拓产品创新领域,尤其是在资产管理业务中探索证券(债券)资产借贷等衍生业务可行性。在产业基金的资产管理业务中,我国商业银行应重点探索和总结产业基金投资项目管理与一般证券资产管理上的区别,以及相关的特殊要求;在信托资产的资产管理业务中,我国商业银行应将重点放在合格信托合作伙伴的选择上,同时理顺资产管理业务代理理财与银行自有资产管理业务间的关系;在银行私募基金的资产管理业务中,我国商业银行应严格监管市场准入与退出,同时慎重选择私募基金投资管理人和基金经理;在证券(债券)借贷业务中,我国商业银行应密切关注相关融资融券业务的信息和规定,同时借鉴纽约梅隆银行有关经验,探索作为金融中介机构进行代理证券(债券)借入与借出业务申请、交易撮合、借入方抵押担保监管、结算、盯市、到期证券(债券)返还等业务的可行性。

#### (二)资产管理技术系统必须切合客户需求的实际

近年来纽约梅隆银行在资产管理技术系统上的科技投入力度不断增大,已经成功开发了功能齐全的信息系统,INFORM系统提供客户自助服务界面,具有高度自动化、电子化的优点,给客户提供了高效便捷的金融服务。在我国,虽然很多商业银行拥有全功能银行系统,但实际上这只是银行交易系统,而不是客户服务管理系统。因此我国商业银行开展资产管理业务尚需设计更实用的客户关系管理系统:可以在我国商业银行现有信息技术平台基础上,将分散于不同业务操作系统、银行内部各业务条线记录整理的客户信息存储发送至客户信息数据库,资产管理业务部门通过数据挖掘和分析掌握客户需求、利润贡献度等各方面特征,然后再根据客户特点制定个性化投资方案。对不同类型的客户群要有不同的服务模式:对有特殊业务需求的银行高端客户,可以采用点对点服务IT技术联接模式;对大众化客户,我国银行可借鉴纽约梅隆银行WEB服务模式。我

国商业银行应大力推广网上银行服务,推动银行资产管理业务处理的标准化与高效化。

#### (三)在资产管理业务引入受托人模式

经过长期的实践,在资产管理业务上纽约梅隆银行与合作伙伴已建立了多方制约、多方参与、严格监管、合作共赢的模式。我国商业银行要尽早引入受托人制度,学习纽约梅隆银行的经验改善资产管理治理结构。在纽约梅隆银行的资产管理模式中,作为受托人的纽约梅隆银行管理委托人资产的投资,并对其权益全权负责,同时避免因委托人信息不对称而产生的资产损失。作为受托人的纽约梅隆银行选择、监督、管理委托资产的投资管理人与资产管理人,他们一方面要为委托人的资产服务,另一方面更受到受托人的监督。我国商业银行在资产管理业务中引入受托人模式,有利于促进对现有业务治理结构的改善。同时我国商业银行也可参照企业年金业务模式建立受托代理人制度,帮助资产委托人设计选择、更换投资管理人或资产管理人的条件与机制,建立业绩评定标准,依托受托代理人的系统监控其投资行为,并对其投资业绩进行定期评价。我国商业银行要对委托资产的风险管理,保护资产委托人的权益。商业银行作为资产管理人,应积极建立日常的资产管理风险监控体系。银行要制定风险防范与预警措施,提高对委托资产应急处理的水平,增强抗风险御能力。银行要根据国家政策法规与金融市场情况,及时跟踪潜在风险,并根据风险程度变化适时调整,将风险降低到最低点。银行要适当提取管理资产的风险准备金,以防在极端情况发生时可抵偿资产的损失。□

#### [参考文献]

- [1]梁笛.银行长期发展战略:国际标杆及其启示[J].银行家,2009,10.
- [2]叶晶莹.梅隆银行金融商业模式:做“银行的银行”[J].当代金融家,2009,7.
- [3]中国工商银行上海市分行.资产管理:纽约银行经验及启示[J].杭州金融研修学院学报,2007,4.
- [4]李志成.纽约银行的资产管理和私人银行业务[J].农村金融研究,2006,7.
- [5]杜丽虹.如何评估银行股看转型价值[J].证券市场周刊,2008,9.
- [6]金立新.纽约梅隆银行的启示[N].金融时报,2010,5,15.
- [7]薛亮.我国商业银行转型的突破点在哪里[N].金融时报,2011,4,22.
- [8]周慧兰.曹理达.符星辰等.资产管理业务与商业银行转型[N].21世纪经济报道,2007,11,3.