

NEW GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION OF FINANCIAL INSTITUTIONS: NEW YORK AND LONDON

分散化： 纽约伦敦金融机构布局新特点

汪增群 张玉芳

在经济和金融运行不确定因素不断加大和降低成本的压力下，纽约和伦敦等国际金融中心在功能区的布局已经出现了从“单区”到“多区”的发展态势，发展理念上也从过去突出强调金融中心的集聚效应转变到更加重视金融运行安全和成本上。

纽约：安全需要推进分散化

纽约作为世界金融中心地位的形成与发展是和华尔街紧密相连的。面积不足1平方公里的华尔街——CBD金融区，集中了几十家大银行、保险公司、交易所以及上百家大公司总部。值得注意的是，今天的纽约金融区从地域上讲已不仅局限在曼哈顿南端以华尔街为核心的几条主要街道，尽管这里仍然聚集着许多国际超级金融机构，纽约金融区已开始向曼哈顿其他地区扩张。“9·11”恐怖袭击后，纽约市的一些金融机构更加快了向周边地区扩展的步伐，许多金融机构都在新泽西、康涅狄格和纽约州建立了自己的安全备份系统。

在“9.11”事件发生的一周内，世界贸易中心内及其周边金融机构的基础设施遭到了巨大的破坏。通讯设施受到重创，金融市场爆发了大规模的混乱。美国股票市场为此关闭了四天，绝大部分债券交易，包括政府债券交易停市两天。在政府证券市场、回购协议和商业票据市场上，清算和结算机制出现了严重的中断。虽然核心的支付系统仍然运行良好，但是主要金融机构出现的操作失败和通讯中断导致市场上出现了连续几天的流动性瓶颈。

“9.11”事件暴露出许多金融机构商业连续性计划的薄弱之处。在政府政策的指引下，针对可能再次发生的恐怖袭击事件，纽约各大金融机构主要针对后台业务采取了一系列措施实现地理上的合理分散化。

尽量降低金融机构和业务的地理分布密度。许多金融机构纷纷在纽约以外地区建立了完善的后备系统。例如，摩根士丹利已在纽约州威切斯特市的新办公大楼中建立了完善的交易平台；高盛在纽约对面的泽西市建立了新的业务总部大楼，确保至少有两个后援交易系统可以使用；德意志证券和雷曼兄弟也加强

了各自在新泽西和其他地区的通讯及业务支持系统。此外，更多的国际金融机构还选择在距离华尔街较远的曼哈顿上中城地区建立自己的业务总部。美国证券行业协会的调查显示，在全美最大的59家大型经纪商、投资银行、商业银行和共同基金中，有27家已经在距离它们的一级场所超过30英里的地方建立了自己后台数据中心。

银行业的数据中心分布进一步分散。花旗银行在此方面最为突出。花旗银行的信息系统分为四个相对独立的部分：投资银行数据中心、运营系统数据中心、台式组（Desktop Group）市场交易系统和呼叫系统。花旗银行在北美地区的投资银行业务数据中心共有10个，支持投资银行业务的不同业务线，如交易、信用卡、ATM和现金处理等，其中分布在纽约都市区有5个。在北美地区之外，花旗还在新加坡、德国、英国等国家和香港地区设置了五个投资银行业务数据中心。按照就近的原则，这些数据中心互为灾难备份中心。在平时业务运行中各中心的信息完全共享，一个中心发生业务，其他各中心都同时进行了备份。这样，当某个中心数据发生损坏或丢失时，其他中心会完好无损地保留着该中心以前的信息。

制定完备的突发事件应变计划。“9·11”事件发生后，纽约证券交易所投资2500万美元在曼哈顿区以外的纽约市区建立了一个二级交易大厅，而且正考虑建立一个三级交易大厅。此外，纽约交易所还建立一个独立的通讯网络，在波士顿、芝加哥和纽约城周围设有光纤网络中心。纳斯达克也在纽约市以外的地区设立了业务支持系统，可以在恐怖袭击情况下支持全部上市公司的股票交易。同时，还分别在康涅狄格和马里兰州建立了数据中心和业务备份系统。

伦敦：高成本推进分散化

伦敦商务区主要集中在伦敦城和内伦敦西区的西敏寺区两个相对独立的中心节点区。而金融机构主要分布在伦敦金融城和伦敦码头区两地。与纽约的情形一样，伦敦的金融产业并不仅限于在金融城内，近几年来伦敦码头区获得了巨大的发展。外资银行的大举进入导致了过去二十年里金融城里三分之一的地区进行了重建。金融机构为了获得更多的空间，逐步向伦敦码头区搬迁。私人股本公司、对冲基金和咨询公司集中于伦敦西区，而大型投资和综合银行都涌向充满活力的伦敦码头区。

近几年来，随着各大金融中心竞争的日益激烈和外包服务的快速发展，本着降低成本和提高核心竞争力的目的，伦敦金融城内的业务，尤其是后台业务出现了明显的分散化趋势。

高成本压力推动金融城内后台业务和前台业务分散化。金融城内的金融机构从上个世纪七十年代就已经开始了近距离外包，对后台服务场所进行了大规模的搬迁，此后，在八十年代和九十年代虽然有周期波动，却呈现出相当稳定的趋势。其中，40%的搬迁和涉及三分之一金融或商业服务机构的搬迁并没有超出大伦敦区，绝大部门或者到了山塔，或者伦敦西部和南部地区的自治市镇，或者在希林顿和克罗伊登之间。三分之一去了东南城区的其他地区，15%去了邻近的西南城区。

前台、中台和后台业务的分散化趋势加大。前台业务是经纪人或做市商的核心业务，从本质上讲，是不太可能搬迁或者外包的，中台业务可以通过手工传真交换来实现，并可以通过第三方的交易匹配系统来完成，最后就是在后台进行清算和结算。欧洲清算所的资料显示，在清算和结算过程涉及的成本中，与基础设施成本相比，后台成本的比重更大，大概要占到60%，剩下35%是利用中介机构的支出。因此，在降低成本的压力下，后台业务的分散化趋势在显著增强。

金融职位的地区分布加速后台分散化。英国劳动力调查的数据表明，伦敦金融城和全国其他地区存在着显著的差别。第一，在金融城里，柜台人员、客户服务人员和信息收集员的比重只有5%，而伦敦城外的比重是24%；第二，呼叫中心代理人、电话销售和其他文职人员的比重是8%，而伦敦城外的比重是16%；第三，在金融城里，公司主管、金融机构经理、会计师和经纪人的比重要比伦敦城外高得多，前者是28%，后者只有6%；第四，金融城内的信息专家、通讯专家、软件专家以及IT操作人员的比重达到了11%，而伦敦城外的比重是5%。因此，金融城内的公司总部、从事批发性金融业和提供复杂交易服务的机构的聚集程度要比英国其他部分高很多。

对中国的启示

加强政府对金融中心建设的发展规划和对金融机构地理布局的引导。纽约与伦敦的经验表明，无论是出于运营安全的考虑，还是高成本的压力，全球国际金融中心的金融机构布局已经出现了“单区”到“多区”的变化。由于地理空间有限，“单区”布局不均不仅造成金融机构过多拥挤，金融体系安全隐患突出，而且带来金融机构运营成本高企，影响其综合竞争能力。因此，对于致力于建

通过自建后台服务中心或外包将后台业务进一步分离出去

设金融中心的中国政府当局而言，对于金融功能区的布局应该改变以往过分强调积聚效应的“单区”思路，尽快确立安全和成本指引下的“多区”新理念，通过提供政策指引和多种优惠条件积极引导

金融机构的地理布局，最终形成两个甚至多个服务上突出特色、功能上互补、地理上适度分离的多层次和多格局的金融功能区块。而金融机构可以根据政府的规划和自身的需求，平衡积聚效应和分散效应，在多个金融功能区块合理配置机构、人员和业务。

把发展金融后台服务体系和建设金融后台服务产业园区作为我国金融中心建设的重点。在金融机构地理分散化的过程中，由于后台业务的特点往往成为分散化的重点。一个值得注意的趋势是，全球国际金融中心并不急于在本国建立完善的金融后台服务体系来转移后台业务，它们似乎更愿意让新兴市场国家建立这套体系来满足本国金融机构的需求。跨国金融机构也纷纷通过离岸金融外包来实现前后台业务的进一步分离化。这两股趋势汇合在一起，无疑为新兴市场国家建立金融后台服务体系带来了前所未有的机遇和动力。上海的张江银行卡园区，自建成以来已经吸引了中国银联全国信息处理中心、平安保险全国客户服务暨后援技术中心等单位进驻，预计引进项目总投资可达80亿元左右。北京、深圳、天津、大连等城市也正在积极筹备建设类似的园区。

对金融机构而言，进一步实现前后台业务的地理分散化。前后台业务的分离不能局限在机构内部组织和人员方面，还应该在地域布局上实现分散化。把诸如数据分析和处理、银行卡中心、灾难备份、人力资源培训和管理、客户服务中心和产品研发等后台业务安排在成本昂贵的金融中心里既不符合成本效率的原则，也无助于提高机构运营的安全。在风险可控的原则下，可以按照精细化、集约化、专业化管理的要求，通过自建后台服务中心或外包将后台业务进一步分离出去，把自身资源和能力集中关注于战略核心环节，降低营运成本，提高经营效益，获得可持续的核心竞争优势。●

(作者单位：中国社科院金融研究所 标准普尔信息服务公司)

责任编辑：晋晋
jj_0220@hotmail.com