

### 從近期金融動盪汲取企業管治及風險管理的教訓

各位來賓早安：

很高興出席今天的研討會，跟各位細談從近期金融動盪中，可汲取哪些企業管治及風險管理的教訓。這個講題，確實切合時宜。

首先，讓我們回顧當前金融危機的來龍去脈。事件其實可追溯到2007年8月份，當時的金融市場，由於憂慮美國次級按揭問題會帶來衝擊，變得非常波動，導致須倚賴短期資金融資作營運用途的結構性投資工具及抵押債務證券面對嚴重的流動資金問題。接著英國按揭銀行北岩也受到同一問題所牽連而倒了下來。危機持續惡化，結果在2008年3月，美國第五大投資銀行貝爾斯登終要被拯救。可惜危機惡化的勢頭，並無因而退減。到9月份時美國多間地區性銀行相繼倒閉，而第四大投資銀行雷曼兄弟也申請第11章破產保護令。雷曼倒閉，對金融市場影響深遠。自雷曼事件發生後，商業銀行對同業的財務實力頓起猜疑，以致不少國際銀行向同業借貸時遇到極大困難，令銀根嚴重緊絀。有見及此，多國政府及中央銀行紛紛推出各種救市措施並向銀行施以援手，包括向同業市場提供巨額流動資金支持、為同業借貸作擔保、向存戶提供存款保證，以及向銀行注資等。所有相關措施，目的不外乎要確保銀行體系正常運作，以免經濟急劇逆轉。回頭細看，當前危機已由最初的美國次按問題發展至信貸危機，再釀成現時席捲全球的金融海嘯。雖然危機自2007年8月份起計已存在超過一年，但危機見底與否，尚屬未知之數，而且似無好轉的曙光。

仍記得2007年8月次按危機爆發後，包括聯儲局官員在內的許多分析員均認為，鑑於次按貸款總額只佔全美按揭市場百分之十三左右，及當時只有少部分次按貸款出現問題，所以認定次按問題波及其他金融資產的可能性不大，也不會構成美國經濟的重大憂患。回想起來，他們當時的看法實太樂觀。次按問題愈演愈烈，至今已釀成一場金融海嘯，規模之大更是前所未見。

各位，美國的次按危機發展成席捲全球的金融海嘯，誰也預料不到。然而，事件明確反映，隨着創新金融產品全球化發展，只要世界任何一個市場出現問題，尤其是美國這發展最成熟的金融市場發生問題時，便很容易迅速蔓延至世界各地市場。

相信很多人都已談過有關這場金融危機可汲取的教訓。現在，讓我從身為銀行監管者的角度，向各位談談我悟出最主要的幾個教訓，當中大多涉及金融機構的不良企業管治及風險管理不善。

- 首先，我認為最值得關注的問題，就是銀行未能遵守審慎的審批標準。無論其目的是將有關資產保留在銀行的資產負債表內或將資產證券化，銀行時刻都要確保已符合審慎的準則。我可舉個例子，金管局一直密切監察銀行有否遵守自1991年起推行的住宅按揭貸款七成按揭上限指引，凡有蓄意規避指引的做法，例如，以私人貸款形式提供更高按揭貸款金額的做法，金管局便會迅速採取行動加以制止。年初時，本港銀行紛紛提供有本金償還寬限期的按揭貸款，而這正正是美國次按的主要特色，因此金管局立即發出通告，制止這種按揭安排。由此可見，儘管本港樓價在亞洲金融風暴期間大跌百份之六十五，此七成按揭上限指引卻令銀行界的按揭貸款不致出現嚴重問題。
- 第二個教訓與信用評級機構的工作有關。在危機發生期間，有些票據評級在短短數周甚至數日內從AAA級降至非投資級別，實為匪夷所思的事。金融機構固然不宜單靠信用評級，而是應自行評估風險，但說易行難，許多中小型銀行根本沒有能力進行這類評估；所以信用評級機構必須加強企業管治和評級紀律，為市場上的投資者提供評級服務。

- 第三是個別機構的流動資金風險管理系統存在缺陷，以及某些藉短期資金為長期資產融資（例如次級按揭）的金融工具出現結構性漏洞。其實上述問題，早已在亞洲金融風暴時揭露；可惜美國的同業未有從中汲取教訓。
- 另一教訓是對投資銀行及主要交易商監管不足。然而美國隨著高盛和摩根士丹利轉型為銀行控股公司後，已再沒有獨立投資銀行存在。從此，所有前投資銀行將如同商業銀行般受監管，這做法應可防止他們再次涉及槓桿比率過高的產品和業務。
- 投資銀行為財務行政人員而設的獎金制度，也是當前危機的禍根之一。今後，相信各銀行監管機構在監控銀行的獎酬制度時，當會倍加審慎。
- 創新金融工具迅速增長，遍及世界各地，無形中擴大了當前危機所帶來的衝擊。因此，各地監管機構必須確保本身有足夠的資源和專才，去緊貼新金融產品的發展，並適度地監察這些產品所涉及的風險。

我還可列舉更多汲取的教訓，但具關鍵性的幾個剛才都已談過。這場金融海嘯的衝擊，來勢異常猛烈。隨著美國和其他多國的經濟陷入衰退，全球經濟很可能需時數年才可復甦。

與世界各地銀行同業相比，本地銀行尚算穩健，但預期下半年的業績會較上半年為差。展望未來，2009年的前景難言樂觀。經濟增長既然放緩，貸款虧損儲備金料必增加。

凡此種種，意味著一切都要重守基本原則。銀行業界須確保審慎的審批標準切實遵行。今年較早時，我們見到香港的樓宇按揭利率跌至不切實際的低水平，現在各銀行已開始調高新做按揭利率至較為合理的水平。

我認為，銀行管理層和風險管理人員應確保所屬機構設有妥善的企業管治和風險管理措施及程序，並且任何時候也要遵行該等守則。在這方面，各銀行應確保金管局發出的企業管治和風險管理指引，均得以切實遵行。基於在亞洲金融風暴期間有些公司董事被揭露有三年不出席董事局會議的事件，金管局是以發出企業管治指引，當中規定：

- 獨立非執行董事至少應有三名；
- 董事局會議應至少每季舉行一次；
- 董事均應出席不少於半數的董事局會議。

從現時的金融海嘯可見，無論背後目的是將資產保留在資產負債表內或將資產證券化，銀行均須確保審慎的審批準則並嚴格遵行。

現在，讓我談談由銀行銷售零售投資產品的問題，這與本港零售銀行有著切身關係。從雷曼迷你債券事件可見，從事這類業務，銀行要承受極高的商譽和業務操作風險，若處理不當，會招致高度風險和成本。各銀行應確保其營業員嚴格遵循內部銷售程序，並應制定適當的產品銷售批核程序。此外，銀行向易受影響客戶（包括長者、低教育水平人士和視障人士）推銷零售產品時，須加設多些風險管理程序，例如把銷售過程錄音。在這類問題逐漸浮現之際，銀行應考慮為銷售過程制定更完善的措施以減低有關風險。並定期檢討有關交易，以確保風險已全部披露及正確配對客戶承受風險能力與該投資產品的實際風險。

最後，許多人都向我提問過，這場金融海嘯會歷時多久，經濟又會何時復甦。我多渴望有個水晶球，可以預知答案。可惜，我其實也茫無頭緒。不過，以我個人的看法，要經濟復甦過來，至少需時數年。冀望從當前危機汲取的教訓，有助我們避免將來重蹈覆轍。就讓我以這句祝願的話作結，謝謝各位。

